

BACHELORARBEIT

Aufbau eines Human Resources Managements für ein mittelständisches Zulieferunternehmen der Luftfahrtindustrie

Autor:

Frau Franziska Keller

Studiengang:

Betriebswirtschaftslehre

Seminargruppe:

BW09w2-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Dipl.-Betriebswirt Jörg Hüsken (Cotesa GmbH)

Einreichung:

Mittweida, 25.Februar.2013

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einführung	1
2 Theoretische Grundlagen des Human Resources Managements.....	4
2.1 Der Mensch in seiner betrieblichen Funktion	4
2.2 Die Entwicklung der Personalwirtschaft.....	6
2.3 Das Zielsystem der Personalwirtschaft	8
2.4 Die Aufgaben der Personalwirtschaft.....	13
2.4.1 Die Aufgabe der Grundlagenbildung personalwirtschaftlichen Handelns...	13
2.4.2 Die Aufgabe der personellen Leistungsbereitstellung	15
2.4.3 Die Aufgabe des Leistungserhalts und der Leistungsförderung.....	23
2.4.4 Die Aufgabe der Informationsbereitstellung.....	24
3 Besonderheiten der Personalwirtschaft mittelständiger Unternehmen	26
3.1 Abgrenzungskriterien des mittelständischen Unternehmens.....	26
3.2 Besonderheiten der Personalwirtschaft in mittelständischen Unternehmen	27
4 Besonderheiten der Personalwirtschaft von Zulieferunternehmen der Luftfahrtindustrie.....	37
5 Aufbau eines Human Resources Managements am Beispiel der Firma Cotesa GmbH	42
5.1 Unternehmensanalyse.....	42
5.1.1 Allgemeine Beschreibung	42
5.1.2 Beschreibung des personalwirtschaftlichen Vorgehens in der Cotesa GmbH	44
5.2 Gestaltungsvorschlag für den Aufbau eines Human Resources Managements in der Firma Cotesa GmbH.....	60
6 Schlussbetrachtung	65
Literatur..	66
Anlage....	69
Selbstständigkeitserklärung	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wachstumsmodell nach Greiner	2
Abbildung 2: Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs	16
Abbildung 3: Themenfeld „Personalbeschaffung“	47
Abbildung 4: Themenfeld „Führung“	48
Abbildung 5: Themenfeld „Unternehmensleitbild, -strategie und –ziele“	49
Abbildung 6: Themenfeld „Systematische Personalentwicklung“	50
Abbildung 7: Themenfeld „Teamentwicklung“	51
Abbildung 8: Themenfeld „Information und Kommunikation“	52
Abbildung 9: Themenfeld „Change Management“	53
Abbildung 10: Themenfeld „Kontinuierliche Prozessverbesserung“	54
Abbildung 11: Themenfeld „Leistungs- und ergebnisorientierte Vergütung“	55
Abbildung 12: Themenfeld „Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter“	56
Abbildung 13: Themenfeld „Vereinbarung von Privatleben und Beruf“	57
Abbildung 14: Themenfeld „ Betriebsklima/Unternehmenskultur“	58
Abbildung 15: Auswertung der Einschätzung des Personalleiters	59
Abbildung 16: Entwicklung und Prognose der Mitarbeiterzahl der Cotesa GmbH	60

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
CFK	kohlenstofffaserverstärkter Kunststoff
CNC	computerized numerical control
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
incl.	inklusive
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MZSG	Management Zentrum St. Gallen
NPM	Nachhaltiges Personalmanagement
S.	Seite
USA	United States of Amerika
usw.	und so weiter
Vgl.	vergleiche
v.H.	von Hundert
z.B.	zum Beispiel
3D	dreidimensional

1 Einführung

Seit Ende des 19. Jahrhunderts hat sich vorwiegend in Großunternehmen das Personalwesen als ein eigenständiger Funktionsbereich herausgebildet. Die betriebliche Personalfunktion ist seither vielfältigen Entwicklungen unterworfen worden. Durch Delegation der Personalfragen vom Topmanagement an die Personalabteilung, nahm das Personalwesen eine administrativ-verwaltende Rolle ein. Auf Grund der Anerkennung des Personals als Erfolgsfaktor hat seitdem eine Neuorientierung der Sichtweise des Funktionsbereiches Personal hin zu einer integrativen, proaktiven und strategischen Managementaufgabe stattgefunden.¹ Diese wird allgemein als Human Resources Management, Personalmanagement oder Personalwirtschaft bezeichnet, wobei diese Bezeichnungen sowohl für die Managementaufgaben, die frühzeitige personelle Systemgestaltung und Verhaltenssteuerung, als auch für die Personen die diese Aufgabe erfüllen, verwendet werden.²

Die Gründe für eine derartige Reorganisation der Personalabteilung eines Unternehmens sind sehr vielfältig. Es handelt sich dabei um interne als auch externe Anlässe.

Interne Anlässe können mit Hilfe des Wachstumsmodells nach Greiner beschrieben werden. Nach diesem Modell durchläuft jede Unternehmung mit zunehmender Unternehmensgröße und Unternehmensalter Phasen der Evolution und Revolution. Die evolutionären Wachstumsperioden sind jeweils durch das dominierende Managementkonzept charakterisiert. Die revolutionären Krisenperioden sind jeweils durch das typische Managementproblem gekennzeichnet. Wobei jede evolutionäre Wachstumsperiode Folge der vorausgegangenen und Ursache für die nachfolgende revolutionäre Krisenperiode ist. (siehe Abbildung 1) In jeder Phase laufen bestimmte Lernprozesse ab. Die notwendigen Entwicklungsschübe werden in den Krisen vorbereitet.³

Neben den internen Anlässen kommen auch eine Reihe externen Anlässe für den Aufbau eines Human Resources Managements in Frage. So sind heutige Umweltfaktoren von Verdrängungswettbewerb, konsequenter Kundenorientierung, technologischem

¹ Vgl. Staehle 1999, S. 776-777

² Vgl. Jung 2011, S.7-8

³ Vgl. Staehle 1999 S. 584

Fortschritt, kürzeren Reaktionszeiten und der steigenden Produkt- und Prozesskomplexität geprägt, wodurch es zu einer Erhöhung der Qualitätsansprüche der Kunden kommt. Um diese Anforderungen zu erfüllen, bedarf es einem verbesserten Einsatz der Mitarbeiter.⁴ Hinzu kommen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Der demografische Wandel und die daraus resultierenden Herausforderungen wie Kapazitäts- und Qualifikationsprobleme, Kostensteigerungen und Rekrutierungsprobleme machen eine langfristig angelegte Personaleinsatzplanung mit einer Verzahnung von Anforderungen, Qualifikationen und Weiterbildung notwendig.⁵

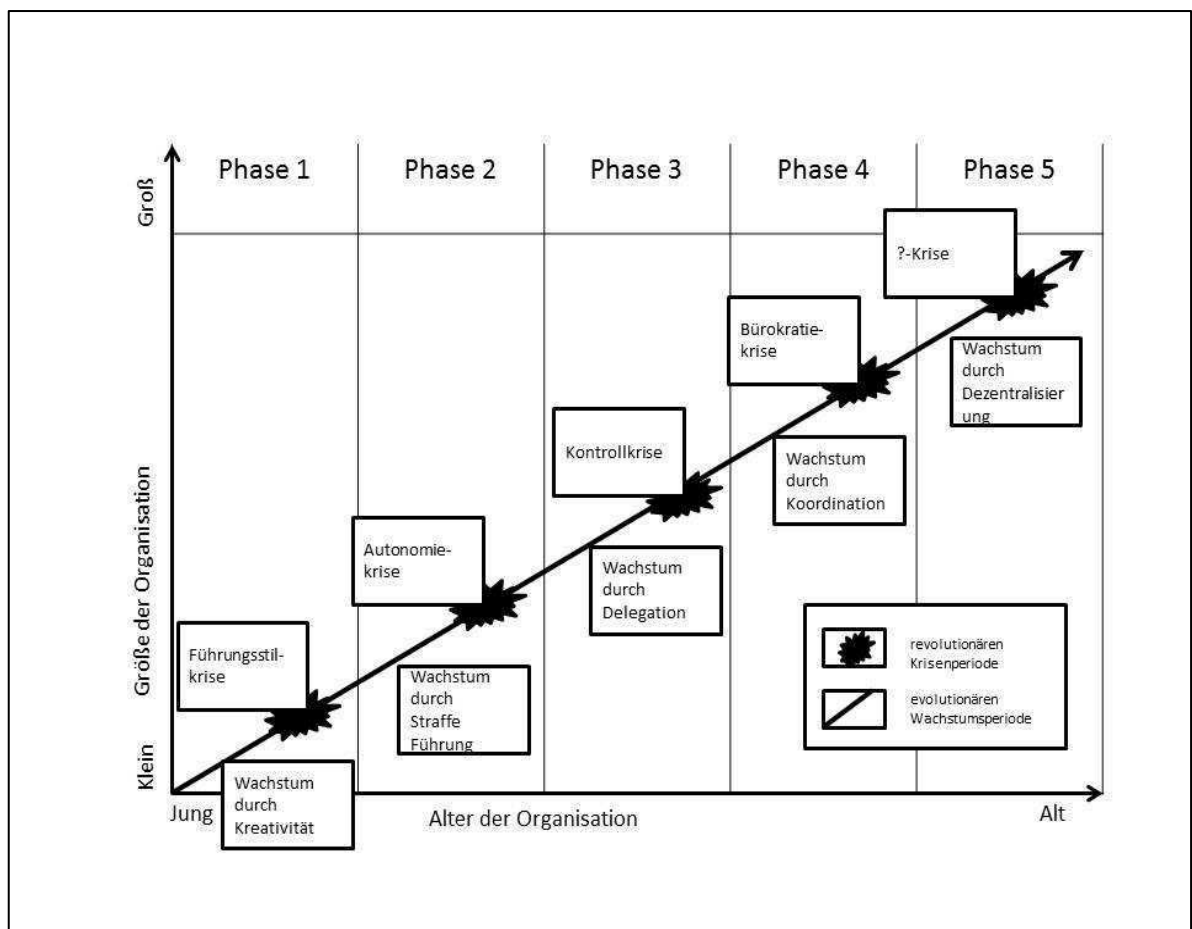


Abb.1: Wachstumsmodell nach Greiner (Quelle: nach Staehle 1999, S. 584)

⁴ Vgl. Konecny 2011, S.1-4

⁵ Vgl. Holz/Da-Cruz 2007, S. 18-21

Das Ziel dieser Arbeit ist es die Reorganisationsmaßnahme Aufbau eines Human Resources Management unter der Beachtung branchenspezifischer und unternehmensgrößenabhängiger Besonderheiten zu beschreiben.

Es sollen dabei ausschließlich Besonderheiten mittelständischer Zulieferunternehmen der Luftfahrtunternehmen behandelt werden.

Zu diesem Zweck werde ich im 2. Kapitel die theoretischen Grundlagen der Personalwirtschaft beschreiben. Dabei werde ich zu Beginn die besondere Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit, ausgehend von einer kritischen Betrachtung des Systems der Produktiven Faktoren von Gutenberg, darlegen. Anschließend werde ich den daraus resultierenden Wertewandel und die folgende Entwicklung hin zur modernen Personalwirtschaft schildern. In Abschnitt 2.3 wird das Zielsystem der Personalwirtschaft erläutert, wobei der Schwerpunkt auf komplementären Zielbeziehungen zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen gelegt wird. Der nächste Abschnitt behandelt die Aufgaben der Personalwirtschaft und die in der Theorie zur Erfüllung dieser, vorgeschlagenen Umsetzungen. Dieser Teil der Arbeit gibt damit standardisierte Vorschläge für den Aufbau eines Human Resources Managements. In Kapitel 3 folgt eine Charakterisierung der Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben in mittelständischen Unternehmen, wobei zuerst eine qualitative und quantitative Abgrenzung des Begriffs stattfindet. Die dabei beschriebenen Besonderheiten müssen bei der beabsichtigten Reorganisation beachtet werden. Inwieweit die Umsetzung in der Praxis etabliert ist, wird durch das Widergeben der Studie „Nachhaltiges Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen in Süddeutschland“ aufgezeigt. Nach den zu beachtenden unternehmensgrößenabhängigen Besonderheiten sollen anschließend die branchenspezifischen Besonderheiten von Zulieferunternehmen der Luftfahrtindustrie wiedergegeben werden. Dabei werde ich den Schwerpunkt der Betrachtung auf qualitätsspezifische Anforderungen an die Zulieferunternehmen legen. In Kapitel 5 werde ich einen Gestaltungsvorschlag der Umsetzung der Reorganisationsmaßnahme für ein mittelständisches Zulieferunternehmen der Luftfahrtindustrie am Beispiel der Firma Cotesa unter Beachtung der voran gegangenen Kapitel geben. Zu diesem Zweck werde ich erst eine Analyse der allgemeinen Unternehmensmerkmale, des personalwirtschaftlichen Vorgehens und dessen Wirksamkeit und Nachhaltigkeit vornehmen, um darauf aufbauend einen Vorschlag für eine organisatorische Umstrukturierung vorzustellen, der strategisches personalwirtschaftliches Handeln ermöglichen soll.

2 Theoretische Grundlagen des Human Resources Managements

2.1 Der Mensch in seiner betrieblichen Funktion

Laut dem Gabler Wirtschaftslexikon sind Produktionsfaktoren „in der Produktion verwendete Güter materieller und immaterieller Art, deren Einsatz für das Hervorbringen anderer wirtschaftlicher Güter aus technischen oder wirtschaftlichen Gründen notwendig ist“.

In der Volkswirtschaftslehre wird traditionell von den drei Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital ausgegangen.⁶

In der Betriebswirtschaftslehre wird sich meist auf die Theorie von Erich Gutenberg bezogen. In seinem System der produktiven Faktoren geht er davon aus, dass der gesamtbetriebliche Prozess sich als eine Kombination von Arbeitsleistungen und maschineller Apparatur zum Zweck der Erstellung und Verwertung von Sachgütern oder Dienstleistungen auffassen lässt. Das System besteht aus den drei Elementarfaktoren Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoff. Die betriebliche Leistungserstellung beruht auf menschlichen Entscheidungen, die nach bestimmten Grundsätzen getroffen werden. Somit wird zu den drei Elementarfaktoren ein dispositiver Faktor, die Betriebs- und Geschäftsleitung, ergänzt. Die Führungsfunktionen, Planung und Organisation, können auch bestimmten Instanzen übertragen werden, wodurch der dispositive Faktor in drei Faktoren gegliedert werden kann. Diese sind dann die Geschäfts- und Betriebsleitung, die Planung und die Organisation. Dem dispositiven Faktor kommt die Aufgabe zu nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit die Elementarfaktoren zu kombinieren. Versagt dieser kommt kein geordneter betrieblicher Prozess zustande.⁷

In einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem besteht das oberste Ziel des Betriebes darin den größtmöglichen Gewinn auf lange Sicht unter Beachtung bestimmter Nebenbedingungen zu erreichen. Zur Erreichung dieser Zielsetzung muss die Kombination der menschlichen Arbeitskraft mit den Betriebsmitteln und Werkstoffen durch eine einheitliche Führung des Betriebes geplant, organisiert und kontrolliert werden⁸. Die günstigste Faktorkombination ist jene, die es erlaubt eine bestimmte Produktionsleistung

⁶ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2010, S. 2437

⁷ Vgl. Gutenberg 1990, S.27

⁸ Vgl. Wöhe 1990, S. 95

mit den geringsten Faktoreinsatzmengen zu erreichen. Zwischen den Elementarfaktoren bestehen in einem bestimmten Rahmen Substitutionsmöglichkeiten.⁹ Am häufigsten wird wohl über die Substitutionsmöglichkeit zwischen den Faktoren Arbeitsleistung und Betriebsmittel diskutiert. Das Verhältnis zwischen hervorgebrachter und verbrauchter Leistung entspricht dem Wirkungsgrad der Arbeit, wobei Arbeit sowohl menschliche Arbeit als auch Maschinenarbeit umfasst. Der Technische Wirkungsgrad einer Maschine ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen nutzbar gemachten Energie und der hierfür verbrauchten Energie. Damit eine Substitutionsmöglichkeit besteht müssen die Faktoren vergleichbar sein. Wenn die betriebliche Leistungserstellung jedoch als ein Prozess, in dem Sach- und Dienstleistungen durch die Kombination menschlicher Arbeitsleistung mit maschineller Apparatur hervorgebracht werden, aufgefasst wird, ist die Produktivität des Betriebes durch das Verhältnis zwischen den hervorgebrachten Leistungen und den zu der Hervorbringung benötigten Leistungsmengen bestimmt. Die aufgewendeten Leistungen bestehen aus der Summe menschlicher Arbeitsleistung der verschiedensten Art und maschineller Apparaturen der verschiedenen Art. Somit bereitet die rein rechnerische Vergleichbarkeit der Faktoren große Schwierigkeiten, da sich in der Regel Faktoreinsatzmengen von qualitativ unterschiedlicher Art nicht addieren lassen. Der betriebliche Leistungsprozess stellt daher weder einen biologisch noch mechanisch verlaufenden Prozess dar, sondern er beruht auf menschlichen Entscheidungen.¹⁰ Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Elementarfaktoren ist es nötig, die Bedingungen zur Leistungserstellung unterschiedlich zu gestalten. Diese Aufgabe, die Kombination der menschlichen Arbeitskraft mit den Betriebsmitteln und Werkstoffen zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren, fällt dem dispositiven Faktor zu. Man bezeichnet diese Tätigkeit als leitende Arbeit. Für die Gruppe von Personen, die anderen Personen Weisungen erteilen darf, hat sich zunehmend der Begriff „Management“ etabliert. Zugleich wird dieser Begriff auch für die ausgeführte Funktion verwendet. Die oberste Aufgabe des dispositiven Faktors ist es, eine konkrete betriebliche Zielsetzung zur langfristigen Gewinnmaximierung festzulegen. Erst daraus ergeben sich Entscheidungen, die sich auf die Wahl der Mittel, deren sich der Betrieb bedienen will, beziehen. Bei der Umsetzung der betrieblichen Zielsetzung bedarf es zunächst einer genauen Planung aller Betriebsbereiche. Handlungsalternativen oder Kombinationen müssen verglichen und eine Entscheidung für die, vom Standpunkt der Zielsetzung, optimale Alternative getroffen werden. Zur Realisierung der Planung, Aufgabe der betrieblichen Organisation, werden Aufgaben verteilt, Anordnungsbefugnisse übertragen und der Verkehrsweg zwischen den betrieblichen Bereichen geregelt. Um einen Überblick über den Stand der gesteckten Ziele zu erlangen, bedarf es einer Überwachung. Diese erfolgt über das Ausüben von

⁹ Vgl. Gutenberg 1990, S.31

¹⁰ Vgl. Gutenberg 1990, S.28

Kontrolle durch Personen, durch Kontrolleinrichtungen bzw. durch unternehmensinterne oder betriebsexterne Sachverständige. Das wichtigste Hilfsmittel stellt dabei das betriebliche Rechnungswesen dar.¹¹

Die menschliche Arbeitsleistung hat eine herausragende Bedeutung in jeder betriebswirtschaftlichen Betätigung inne. Sie ist nicht nur elementarer Produktionsfaktor sondern auch dispositiver Produktionsfaktor und muss einen höheren Rang als andere Faktoren einnehmen.¹²

Personal ist Träger von Leistung, Bedürfnissen und Werten¹³.

Aus betrieblicher Sicht ist es Arbeitsträger und damit auch Produktionsfaktor und wichtiger Teil der Wertschöpfungskette, es ist motiviertes Individuum mit Motiven und Zielen, es ist Koalitionspartner, der verschiedenen Gruppen angehört, es ist Entscheidungsträger auf verschiedenen Hierarchieebenen und Arbeitsplätzen und es ist Kostenverursacher.¹⁴

Weitere Besonderheiten unterscheiden den Mensch in seiner betrieblichen Funktion von anderen Produktionsfaktoren. Eine Besonderheit ist die Aktivität. Mitarbeiter haben ihren eigenen Willen, verfolgen eigenständige selbstgesteckte Ziele und entwickeln Initiative. Auch besitzt jeder Mitarbeiter Individualität, durch die er sich von anderen Mitarbeitern, z.B. in Bezug auf Leistungsfähigkeit, Temperament oder Motive, unterscheidet. Jeder Mitarbeiter besitzt Motivation, denn er strebt eigenständige Ziele an. Eine bedeutende Besonderheit ist die Probabilität. Das Verhalten eines Menschen ist nicht deterministisch bestimmbar. Auch ist ein Mitarbeiter beeinflussbar, denn er ist von psychologischen und physischen Einflüssen abhängig. Jeder Mitarbeiter besitzt eine bestimmte Zugehörigkeit zu formellen oder informellen Gruppen.¹⁵

Es ist nötig Planung, Entscheidungen, Organisation und Kontrolle diesen Besonderheiten anzupassen.

Mit dieser Aufgabe befasst sich die Personalwirtschaft.

2.2 Die Entwicklung der Personalwirtschaft

Moderne Unternehmen haben längst verstanden, dass der Produktionsfaktor menschliche Arbeit das wichtigste Kapital der Unternehmung darstellt. Bei einer zukunftsorientierten

¹¹ Vgl. Wöhe, 1990, Seite 95-97

¹² Vgl. Olfert 2003, S. 23

¹³ Vgl. Drumm 1992, S.7

¹⁴ Vgl. Olfert 2003, S.25

¹⁵ Vgl. Olfert, 2003, S. 32-33

Betriebsführung stehen Vision und Gestaltungsfähigkeit im Vordergrund und Kreativität und Innovation sind wichtiger denn je. Der kreative Mensch ist in der Lage, Innovationen zu entwickeln und einzuführen. Der Mensch nimmt damit eine neue und existentielle Rolle im Unternehmen ein.¹⁶

Der Mensch selbst wurde erst nachdem F.W. Taylor 1911 sein „Scientific Management“ veröffentlichte in die betriebswirtschaftliche Betrachtung einbezogen. Nach seiner Theorie ist eine Steigerung der Produktivität nur durch monetäre Anreize und eine starke Arbeitsteilung möglich. Das Bild des sozialen Menschen löste schließlich 1932 das Menschenbild des „homo oeconomicus“, dem emotionsfreien Menschen, ab, nachdem die zwei Harvard-Professoren Elton Mayo und Fritz Roethlisberger nachwiesen, dass nicht allein monetäre Anreize von Bedeutung sind, sondern dass der Mensch als Mitglied einer Gruppe wesentlich von sozialen Normen motiviert und beeinflusst wird. Als Ursprung der modernen Personalwirtschaftslehre wird die sogenannte Human-Relation-Bewegung angesehen. Diese sah das konfliktfreie Arbeitsklima als die wichtigste Voraussetzung für hohe Produktivität. Auf dieser Grundlage wurden Führungstechniken zur Steuerung des Gruppenverhaltens entwickelt. Im Laufe der Zeit und durch die Prägung der entwickelten Theorieansätze entwickelte sich die Personalwirtschaft zu einem immer wichtiger werdenden Bestandteil der betrieblichen Organisation. Jung nennt dabei vier Entwicklungsphasen.

Die erste Phase, die bis 1950 andauerte, ist die Verwaltungsphase. In dieser Phase sind die Aufgaben des Personalwesens auf Verwaltungsangelegenheiten wie Beschaffung, Einstellung, Entlassung und Lohn- und Gehaltsabrechnung beschränkt.

In der Anerkennungsphase, die den Zeitraum von 1950 bis 1970 umfasste, wird die Bedeutung der Qualität und des Engagements der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg und die gestaltende Rolle der Personalabteilung erkannt.

Seit 1970 wird in allen wesentlichen unternehmenspolitischen Überlegungen zentral von der Betrachtung des arbeitenden Menschen ausgegangen.

In der Unternehmenshierarchie wird die Leitung des Personalwesens immer höher angesiedelt. Diese Entwicklungsphase wird als Integrationsphase bezeichnet.¹⁷

Die rasche Entwicklung der betrieblichen Personalwirtschaft als Wissenschaft hat bisher keinen gemeinsamen Konsens über den Objektbereich hervorgebracht. Als Erfahrungsobjekt ist jede wirtschaftlich tätige Organisation geeignet, in der in einem arbeitsteiligen Prozess eine Mehrzahl von Personen zur Erreichung von gemeinsamen Zielen mit Hilfe von gemeinsamen Sachmitteln zusammen wirken, ohne Beschränkung auf die dem Rentabilitätsprinzip unterworfenen privatwirtschaftlichen Organisationsformen. Die Spannbreite des Umfangs des Erkenntnisobjektes ist sehr breit.

¹⁶ Vgl. Jung 2011, S.1

¹⁷ Vgl. Jung 2011, S. 2-3

Als Erkenntnisobjekt gilt dabei der in der Leistungsgemeinschaft „Betrieb“ tätige Mensch. Die Personalwirtschaft als Disziplin ist nur sehr schwer von anderen abzugrenzen. Die betriebliche Personalwirtschaft kann als Schnittmenge anderer relevanter wissenschaftlicher Disziplinen aufgefasst werden. Dazu gehören die Betriebswirtschaftslehre, die Psychologie, Geisteswissenschaften, Arbeitswissenschaften, Soziologie, Sozialwissenschaften, Sozialrecht und Arbeitsrecht.¹⁸

Diese Vielfältigkeit ist auch im Zielsystem der Personalwirtschaft wieder zu finden.

2.3 Das Zielsystem der Personalwirtschaft

Das Ziel der Personalwirtschaft, wie auch die Ziele anderer funktionaler Bereiche, kann von dem obersten Ziel, der langfristigen Gewinnmaximierung, abgeleitet werden. Um dieses oberste Ziel zu erreichen, muss ein betrieblicher Leistungsprozess stattfinden. Zwischen Bereichen bestehen wechselseitige Abhängigkeiten. Ziele anderer Bereiche legen personelle Erfordernisse fest, so wie die personell gegebenen Möglichkeiten die Festlegung erreichbarer Ziele bestimmen.¹⁹

Um ein Ziel zu formulieren, muss die Leistung, die durch das System erbracht werden soll, und die Kriterien, denen die Leistungserstellung genügen muss, bestimmt werden. Dabei ist zwischen den Zielarten Sach- und Formalziel der einzelnen Bereiche zu unterscheiden. Das oberste Sachziel der Personalwirtschaft ist die Bereitstellung personeller Kapazitäten in der erforderlichen Quantität sowie Qualität, die zum richtigen Zeitpunkt für die benötigte Dauer an einem bestimmten Einsatzort die Gewährleistung des betrieblichen Prozesses der Leistungserstellung sichern. Personelle Kapazitäten sind sowohl in Form von dispositiver als auch in objektbezogener menschlicher Arbeitsleistung einzubeziehen.²⁰

Das Formalziel der Personalwirtschaft kann in verschiedene Arten der Ziele gegliedert werden. Im Mittelpunkt der Zielbetrachtung stehen wirtschaftliche und soziale Ziele. Jedoch dürfen auch rechtliche Ziele, wie z.B. Rechtssicherheit auf dem Gebiet des Arbeitsrechts, organisatorische Ziele, wie z.B. ein angemessener Einsatz der Mitarbeiter im organisatorischen Gefüge des Unternehmens, und volkswirtschaftliche Ziele, wie die Vermeidung von Arbeitslosigkeit, nicht vernachlässigt werden. Wirtschaftliche Ziele sind hauptsächlich die langfristige Gewinnmaximierung oder Kostenminimierung. Damit besteht das Ziel darin, eine möglichst hohe Effizienz der menschlichen Arbeitsleistung zu erzielen, damit bei ihrer Kombination mit den anderen Produktionsfaktoren nach dem

¹⁸ Vgl. Bisani 1995, S. 36-39

¹⁹ Vgl. Olfert 2003, S. 26

²⁰ Vgl. Jung, 2011, S. 11-12

ökonomischen Prinzip der bewertete Faktorverbrauch ein Minimum erreicht. Der Beitrag der Personalwirtschaft ist dabei zum einen die Bereitstellung des zur Leistungserstellung benötigten Personals. Dabei muss auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt der Faktor Arbeit bei Mangel beschafft werden oder bei Überschuss dem Arbeitsmarkt wieder zu geleitet werden. Zum Anderen zielt die Personalwirtschaft auf eine Steigerung der Arbeitsleistung ab. Die möglichst wirtschaftliche Nutzung der menschlichen Arbeit kann durch unterschiedliche Aktivitäten erreicht werden. Dabei sind nach Jung drei Arten zu unterscheiden. Die erste Art der Aktivitäten zur Steigerung der Arbeitsleistung ist die Minimierung der Personalkosten je Ausbringungseinheit. Dies wird durch eine Kostenreduzierung pro Einheit geleisteter Arbeit also auf dem Weg der Lohn- bzw. Gehalts- sowie Personalzusatzkostensenkung erreicht. In der Praxis ist das meist nur schwer möglich, sodass nur eine Kostensenkung im Mengengerüst realisiert werden kann. Somit muss die Arbeitsproduktivität der Beschäftigten erhöht oder eine Substitution durch Kapital herbeigeführt werden. Die zweite Art der Aktivitäten der Arbeitsleistung ist die Minimierung der Kostensumme aller Einsatzfaktoren. Der Einfluss der Mitarbeiter auf die Produktionskosten ist nicht allein auf die Personalkosten beschränkt. Jeder Mitarbeiter beeinflusst die gesamten Kosten der Faktorkombination z.B. durch Maschinenverschleiß, Ausschuss und Verschnitt. Die Personalwirtschaft kann Maßnahmen treffen, um die Mitarbeiter zu veranlassen, qualitativ bessere Ergebnisse zu erzielen und somit die Senkung der Kostensumme aller Einsatzfaktoren zu erreichen. Die dritte Art der Aktivitäten zur Steigerung der Arbeitsleistung ist das Anregen des Leistungs- und Verbesserungspotenzials. Unter Maßnahmen dieser Art fallen z.B. personalwirtschaftliche Instrumente zur Fortbildung und Motivation. Um den optimale Leistungsbeitrag eines Mitarbeiters auszuschöpfen, ist die Motivation wichtig, die Leistung, die er erbringen kann, auch zu erbringen. Das Nichterbringen von vertraglich geschuldeten Leistungen ist nur schwer nachweisbar und meist fällt ein Teil des Leistungsbeitrages nicht in die geschuldeten arbeitsrechtlichen Pflichten des Mitarbeiters. Somit ist ein Hauptziel der Personalwirtschaft, die Mitarbeiter zu motivieren.²¹

Soziale Ziele der Personalwirtschaft sind durch die Erwartungen, die Bedürfnisse, die Interessen und die Forderungen der Mitarbeiter bestimmt. Sie zielen auf eine Verbesserung der Bedingungen sowohl materieller als auch immaterieller Art der menschlichen Arbeit ab. Zu den Maßnahmen, die auf die Verbesserung materieller Bedingungen abzielen, zählt z.B. eine leistungsgerechte Vergütung, Kantinenessen, Altersversorgung und Arbeitszeitverkürzungen bei vollem Lohnausgleich oder Sicherheit des Arbeitsplatzes.

²¹ Vgl. Jung, 2011, S. 11-16

Zu Maßnahmen, die auf die Verbesserung immaterieller Verhältnisse gerichtet sind, gehören z.B. eine menschengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes, die Reduzierung der Belastungsemission, Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement, Verbesserung der sozialen Kontaktmöglichkeiten, Vergnügungsangebote, wie Betriebsfeiern oder Personalentwicklungsmöglichkeiten.²²

Besondere Beachtung ist dabei dem innerbetrieblichen Interessenausgleich zu schenken. Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter weichen zu einem Teil enorm voneinander ab. Es kann unter Umständen auch dazu kommen, dass Maßnahmen zur Förderung, die zur Zufriedenheit einzelner Mitarbeiter führen, den gegenteiligen Effekt bei anderen Mitarbeitern hervorrufen. Als Index für die Erfüllung sozialer Ziele dient häufig die Arbeitszufriedenheit des Personals. Der Begriff „Arbeitszufriedenheit“ ist jedoch sehr umstritten. Das Ausmaß der Erreichung ist außerdem nur schwer zu bestimmen, da es nur schlecht in Mengen- oder Geldgrößen erfasst werden kann. Verwendete Skalierverfahren können nicht eindeutig sein, da demselben Indikator auf der Skala nicht von allen Mitarbeitern der gleiche Wert beigemessen wird. Zwar ist die Gliederung in verschiedene Arten der formalen Ziele der Personalwirtschaft zum Zweck der Überschaubarkeit sehr sinnvoll, doch kann man in der Praxis diese Arten nicht isoliert betrachten. Zwischen den einzelnen Arten bestehen Zielbeziehungen und beeinflussen sich somit gegenseitig. Die Annahme, dass Vertreter der Geschäftsleitung ausschließlich ökonomische und Arbeitnehmervertreter nur soziale Ziele verfolgen, ist nicht haltbar. Vielmehr bestehen gerade zwischen sozialen und ökonomischen Zielen komplementäre, indifferente oder konkurrierende Zielbeziehungen. Von besonderer Bedeutung für die Personalwirtschaft ist die Komplementarität der sozialen und ökonomischen Ziele. So ist es das Ziel der Personalwirtschaft, die wechselseitigen Mittel-Zweck-Beziehungen zu fördern. Soziale Ziele, wie die Erfüllung der Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter, können nur verwirklicht werden, wenn die Existenz des Unternehmens gesichert ist. Betriebliche Leistungen, welche die Existenz des Unternehmens sichern, können nur erstellt werden, wenn die Mitarbeiter dem Unternehmen ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, was aber wiederum nur der Fall ist, wenn ihre Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen in einem bestimmten Ausmaß erfüllt werden.²³

Diese wechselseitigen Mittel-Zweck-Beziehungen zwischen sozialen und wirtschaftlichen Zielen wurden erneut in der jährlich durchgeführten Studie zum Engagement-Index der Gallup GmbH nachgewiesen. Hierbei wurden von Oktober bis Dezember 2011 1.323 deutsche Arbeitnehmer über 18 Jahre per Telefoninterview über ihre Zufriedenheit mit der

²² Vgl. Jung, 2011, S. 11-16

²³ Vgl. Jung, 2011, S. 11-16

beruflichen Tätigkeit befragt. Die Fragen bzw. zu bewertenden Aussagen lauteten: „*Sind Sie mit Ihrem Job bzw. der Arbeit, die Sie ausführen, zufrieden oder unzufrieden?*“, „*Würden Sie sagen, dass Ihre Tätigkeit für Sie die ideale Tätigkeit ist, oder nicht?*“, „*Von meinem Standpunkt aus gesehen werde ich für die Arbeit, die ich leiste, angemessen bezahlt.*“ Basierend auf dem Antwortverhalten wurden die Probanden in drei Kategorien eingeteilt: Arbeitnehmer/innen mit hoher emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz, die sich emotional dem Arbeitgeber verpflichtet fühlen, Arbeitnehmer/innen mit geringer emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz, die zwar produktiv sind, aber dem Unternehmen nur eingeschränkt emotional verpflichtet sind und „Dienst nach Vorschrift“ leisten, und Arbeitnehmer/innen ohne emotionale Bindung zum Arbeitsplatz, die aktiv gegen die Interessen des Unternehmens arbeiten und sogar schon die innere Kündigung vollzogen haben. Dabei ergab die Auswertung für das Jahr 2011, dass 14% der befragten Arbeitnehmer der Kategorie Arbeitnehmer/innen mit hoher emotionaler Bindung an den Arbeitsplatz, 63% der Kategorie Arbeitnehmer/innen mit geringer emotionaler an den Arbeitsplatz und 23% der Kategorie Arbeitnehmer ohne emotionale Bindung an den Arbeitsplatz zugeordnet werden können. Diese drei Arbeitnehmergruppen wurden anschließend in den Merkmalen Fehlzeit, Innovation, Mitarbeiterfluktuation und Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft verglichen. Zu dem ersten Merkmal „Fehlzeit“ mussten die Probanden die Frage „*Ungefähr wie viele Tage haben Sie im vergangenen Jahr bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut fühlten?*“ beantworten. Die Auswertung ergab, dass Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung an das Unternehmen im Schnitt nur 5 Tage, die Mitarbeiter der Gruppe mit geringer Bindung 5,4 Tage und die Mitarbeiter ohne emotionale Bindung sogar im Schnitt 8,5 Tage auf Grund von Krankheit oder Unwohlsein fehlten. Die Kosten, die der deutschen Wirtschaft durch fehlende oder nur geringe emotionale Bindung an das Unternehmen allein durch Fehlzeiten entstehen, belaufen sich auf Berechnungsgrundlage der durchschnittlichen Arbeitskosten pro Stunde des statistischen Bundesamtes auf 10,5 Milliarden Euro jährlich. Würde ein Unternehmen die Fehlzeiten auf das Maß von Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung senken können, würde dies beispielsweise bei einem Unternehmen mit 2000 Mitarbeitern zu einer Kostenersparnis von 614.000 Euro jährlich führen.

Für das Unterscheidungsmerkmal Innovation wurde die Frage „*Wie viele Ihrer Ideen haben Sie in den letzten 6 Monaten Ihrem Vorgesetzten/Ihrer Vorgesetzten vorgestellt?*“ gestellt. Die Auswertung ergab, dass Arbeitnehmer mit hoher Bindung im Durchschnitt 13,4, Arbeitnehmer in geringer Bindung 5,3 und Arbeitnehmer ohne emotionale Bindung 4,5 Ideen in den letzten 6 Monaten in das Unternehmen eingebracht haben. Dabei ergibt sich eine 197,8% höhere Innovationskraft bei Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung. Die Fluktuationsneigung der befragten Mitarbeiter wurde durch die zu bewerteten Aussagen „*Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu arbeiten*“ bzw. „*Ich beabsichtige, heute in drei Jahren noch bei meiner derzeitigen Firma zu arbeiten*“ ermittelt. Dies ergab, dass Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung der Aussage zu 93% bzw. 86% völlig zustimmten. Mitarbeiter mit geringer emotionaler

Bindung stimmten der Aussage zu 76% bzw. 63% und Mitarbeiter ohne emotionale Bindung stimmten der Aussage zu 59% bzw. 46% völlig zu. Mit Fluktuation verbundene Kosten belaufen sich bei einem Unternehmen mit 2000 Beschäftigten auf 4,7 Millionen Euro im Jahr. Diese Berechnung erfolgte auf Grundlage der Personen, die bedingungslos widersprachen unter Verwendung der durchschnittlichen Fluktuationskosten auf Grundlage des statistischen Bundesamtes unter Berücksichtigung der Berechnungsgrundlage des Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board. Im Fall, dass die Firma die Anzahl der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung um 5% verringern und die Anzahl der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung um 5% erhöhen würde, würde sich für ein Unternehmen mit 2000 Mitarbeitern eine Kostenersparnis von 267.000 Euro ergeben.

Ein weiterer untersuchter Punkt ist die Weiterempfehlungsbereitschaft, die sich sowohl auf das Produkt oder die Dienstleistung als auch die Firma als Arbeitgeber bezieht. Die zu bewertende Aussage zur Weiterempfehlungsbereitschaft der Produkte oder Dienstleistungen lautete *„Ich würde die Produkte oder Dienstleistungen meiner Firma meinen Freunden oder Familienangehörigen empfehlen“*. Wobei 94% der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung völlig zustimmten und Mitarbeiter mit geringer bzw. ohne emotionale Bindung an den Arbeitsplatz nur zu 55 bzw. 21% völlig zustimmten. Der Aussage *„Ich würde meine Firma als einen hervorragenden Arbeitsplatz meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen“* stimmten 81% der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung an den Arbeitsplatz aber nur 31 bzw. 7% der Mitarbeiter mit geringer emotionaler Bindung bzw. ohne emotionale Bindung völlig zu.²⁴

Diese Studie zum Engagement-Index 2011 der Gallup GmbH verdeutlicht die komplementäre Zielbeziehung zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen, die für die Personalwirtschaft von besonderer Bedeutung sind. Hierbei unterstützten soziale wirtschaftliche Ziele durch damit verbundene Kostenminimierung.

Jedoch ist auch die Zielindifferenz, wie es beispielsweise bei einer verstärkten Einräumung von Mitbestimmungsrechten für Mitarbeiter sein kann, nicht zu vernachlässigen. Beachtung ist ebenfalls einer Zielkonkurrenz zu schenken. Dies ist z.B. bei einem rezessionsbedingten Produktionsrückgang der Fall, wenn Überstunden vermieden werden, Kurzarbeit eingeführt oder Freistellungen veranlasst werden müssen oder sogar eine Massenentlassung stattfinden muss. Hierbei verlangen wirtschaftliche Ziele eine Entfernung von sozialen Zielen.²⁵

²⁴ Vgl. Gallup GmbH: Engagement Index Deutschland 2011

²⁵ Vgl. Jung 2011, S.17-18

2.4 Die Aufgaben der Personalwirtschaft

2.4.1 Die Aufgabe der Grundlagenbildung personalwirtschaftlichen Handelns

Durch die Veränderung der Sichtweise der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor und durch das Erkennen der Potenziale, welche die komplementären Zielbeziehungen bieten, hat sich die Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft verändert. Die Aufgabenstellung umfasst nun nicht allein die Personalverwaltung sondern schließt auch gestaltende Funktionen mit ein.

In der Praxis hat sich auf Dauer kurzfristiges improvisiertes Handeln nicht als erfolgsversprechend herausgestellt. Ein erfolgreiches gezieltes Handeln setzt planmäßiges Vorgehen voraus. Im Bereich der betrieblichen Personalwirtschaft ist eine zielgerichtete Planung von besonderer Wichtigkeit, da nicht garantiert werden kann, dass Mitarbeiter immer und zu jeder Zeit an jedem Ort in der benötigten Qualifikation zur Verfügung stehen. Schließlich besteht nicht die Möglichkeit, überzähliges Personal jederzeit anderweitig unternehmensextern oder unternehmensintern zu beschäftigen. Die Personalwirtschaft geht dabei von anzustrebenden Zielen aus. Es müssen künftige Handlungen, Ereignisse und Veränderungen der beeinflussenden Faktoren vorweggenommen und verschiedene Handlungsalternativen ermittelt und analysiert werden. Dies beinhaltet auch das Festlegen personalwirtschaftlicher Ziele, die Grundlagenbildung personalwirtschaftlichen Handelns und das Vorbereiten von personalwirtschaftlichen Maßnahmen, welche die Zielerreichung bezwecken sollen. Maßnahmen müssen geplant, dann in der Plandurchführung umgesetzt und die Zielerreichung kontrolliert werden.²⁶

Die Hauptaufgaben der Personalwirtschaft liegen in der personellen Leistungsbereitstellung, dem Leistungserhalt und der Leistungsförderung sowie in der Informationsbereitstellung. Zwischen diesen bestehen jedoch zahlreiche Interdependenzen und Rückkopplungen, wodurch eine genaue Abgrenzung schwierig ist.²⁷

Die Grundlagen für den Arbeitseinsatz von Mitarbeitern in der Wertschöpfungskette und alle damit verbundenen Maßnahmen werden in der strukturbestimmenden Personalplanung festgelegt. Dabei muss geklärt werden, welche einzelnen Arbeitsplätze mit welchen Anforderungen an die Mitarbeiter benötigt werden und wie das koordinierte

²⁶ Vgl. Bisani 1995, S.169

²⁷ Vgl. Jung 2011, S.4-6

Zusammenwirken zwischen diesen Mitarbeitern erfolgen soll. Hierfür muss die Ablauforganisation und die Aufbauorganisation bestimmt werden. Es bedarf einer genauen Planung, um das optimale Zusammenwirken von Mensch, Betriebsmittel und Werkstoff zu erreichen. Daher ist eine Ablauforganisation unumgänglich. Art und Umfang der Betriebsaufgabe, der Grad der Arbeitsteilung und die Stellung in der Betriebshierarchie legen die Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an den Mitarbeiter stellt, fest.²⁸

Zur Lösung der Problematik der richtigen Verteilung der Aufgaben und der Gestaltung des Arbeitsplatzes ist eine Aufgabenanalyse zweckmäßig. Hierbei wird die Gesamtaufgabe eines Unternehmens immer weiter in analytische Teilaufgaben zerlegt. Anschließend werden in der Arbeitssynthese diese Einzelelemente zu Arbeitsmengen zusammengefasst.²⁹

Auf dieser Grundlage können die verschiedenen Stellen mit den jeweiligen Anforderungen, die bestmögliche Arbeitsplatzgestaltung, die räumliche und die zeitliche Arbeitsablaufgestaltung analysiert werden. Bei der Festlegung der Arbeitsstruktur ist auch die soziotechnologische Systemgestaltung nicht zu vernachlässigen. So muss die Struktur menschengerecht, effektiv, ökonomisch und zukunftsgerichtet gestaltet werden. Anforderungen wie die Ausführbarkeit, für die die Arbeit innerhalb anerkannter Höchstbelastungsgrenzen auszuführen ist, Erträglichkeit, bei der sicherzustellen ist, dass die Arbeit auf die Dauer eines Arbeitslebens ohne vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiß zu bewältigen ist, Zumutbarkeit und subjektive Zufriedenheit im Sinne eines persönlichen, körperlichen und sozialen Wohlbefindens müssen dabei gewährleistet sein. Die Umsetzung der Ablauforganisation wird in der Praxis in Form von Fertigungsunterlagen, Arbeitsplatzbeschreibungen und Stellenbeschreibungen festgelegt. Bei einer starken Differenzierung der verschiedenen Arbeitsaufgabenkomplexe durch Arbeitsteilung ergibt sich die Notwendigkeit von Koordinationsstellen. Bei einer Koordination auf gleicher Ebene können Schwierigkeiten auftreten, daher muss eine übergeordnete Instanz diese Aufgabe übernehmen. Somit ergibt sich eine hierarchische Ordnung. Durch ein planmäßiges Vorgehen kann diese Ordnung formal geschaffen werden. Der Aufbau ist dabei durch Führungsstil bzw. Führungsverhalten, Fertigungstechnik und Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter bedingt. Eine derartige Aufbauorganisation, die meist in einem Organigramm festgehalten ist, weist jedem Mitglied der Organisation im Rahmen der Gesamtaufgabe seine Teilaufgabe und somit seine Position in der Gesamtorganisation zu. Daraus ergibt sich die Rolle, die wahrzunehmen ist und auch das Verhalten, welches von jedem Einzelnen erwartet wird.³⁰

²⁸ Vgl. Bisani 1995, S.179

²⁹ Vgl. Bisani 1995, S.180

³⁰ Vgl. Bisani 1995, S.181-197

2.4.2 Die Aufgabe der personellen Leistungsbereitstellung

Wie bereits genannt, ist eine Hauptaufgabe der Personalwirtschaft die personelle Leistungsbereitstellung. Die Personalbedarfsplanung, die Personalbeschaffung, der Personaleinsatz, die Personalentwicklung und die Personalfreisetzung können dieser Hauptaufgabe als Teilaufgaben zugeordnet werden.³¹

Diese Aufgabe setzt eine gezielte Planung voraus. Hierbei müssen zunächst Geltungsbereiche in sachlicher und zeitlicher Betrachtung unterschieden werden. Wie bereits beschrieben, sind festgelegte Ziele eine Voraussetzung für eine Planung, die risikoreiche ad-hoc-Entscheidungen verhindern soll. Daher muss zu Beginn jeder Planung eine strategische langfristige Zielplanung vorgenommen werden. Auf Grundlage dieser erfolgt die mittelfristige taktische Programmplanung worauf hin die kurzfristige operative Maßnahmenplanung festgelegt werden kann. Die zeitlichen Geltungsbereiche unterscheiden sich jeweils nach ihrer Konkretisierung und nach ihrer Zeitspanne, die auf der Zeitdauer vorgelagerter Pläne oder der Arbeitsmarktlage basieren. Nach Zeitablauf der jeweiligen Pläne hat die Kontrolle der Planerfüllung zu erfolgen. Dies dient zum einen der Analyse der Abweichungen, die als Planungshilfsmittel für zukünftige Perioden verwendet werden können, und der Ermittlung des gegebenen Personalbestands. Der Ausgangspunkt aller Maßnahmen der personellen Leistungsbereitstellung ist der gegenwertige und zukünftige Bedarf an Mitarbeitern. Dies erfolgt in Form einer Personalbedarfsplanung. Der vorhandene Bestand wird dem gegenwertigen und zukünftigen Bedarf gegenübergestellt um eine Unter- bzw. Überdeckung aufzuzeigen. Daraus können anschließend die notwendigen Maßnahmen abgeleitet werden.³²

Dies setzt voraus, dass eine Voraussage und Planung der benötigten Arbeitskräfte erfolgt. Die Planung der Periode beginnt mit der Ermittlung des Personalbestands durch vorliegende Informationsquellen, wie z.B. Personalstatistiken. Darauf folgt die Bestimmung des künftigen Personalbedarfs in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Hierbei sind die Ergebnisse betrieblicher Teilplanungen wie Absatz, Kosten- und Produktionsplanung zu berücksichtigen. Des Weiteren sind externe Einflussfaktoren, wie die gesamtwirtschaftliche Lage, die Branchenentwicklung, Veränderungen im Sozial- und Arbeitsrecht und technische Veränderungen, und interne Einflussfaktoren wie Arbeits- und Urlaubsregelung, Fehlzeiten und Fluktuation, in die Planung mit einzubeziehen. Von besonderer Bedeutung ist die Prognose der Entwicklung des Personalbestandes. Hierbei sind sowohl autonome, die nicht oder nur gering beeinflusst werden können, als auch initiierte, selbst ausgelöste, Personalveränderungen zu beachten. Grundsätzlich gibt es vier Arten des Personalbedarfs. (siehe Abb.2) Der

³¹ Vgl. Jung 2011, S.4

³² Vgl. Bisani 1995, S.221-223

Bruttopersonalbedarf stellt die Anzahl an Mitarbeitern, die zur Leistungserstellung nötig ist, dar. Dieser wird aus der Summe von Einsatzbedarf, Zahl der Mitarbeiter, die z.B. aus organisatorischer und technischer Sicht nötig sind, und dem Reservebedarf, Anzahl der Mitarbeiter die erfahrungsmäßig durch Fehlzeit oder Auslastungsspitzen benötigt werden, zusammengesetzt. Der Nettopersonalbedarf ergibt sich aus der Differenz aus Bruttopersonalbedarf und dem Personalbestand. Daraus wird eine Unter- bzw. Überdeckung ersichtlich. Die Anzahl der Mitarbeiter, die bis zum Ende der Planungsperiode eingestellt werden müssen, damit sie rechtzeitig zur Verfügung stehen, nennt man Ersatzbedarf. Dieser besteht aus der Differenz von ermittelten Zugängen und Abgängen, somit aus der Prognose der Entwicklung des Personalbestands. Der Neubedarf ergibt sich aus der Summe von Ersatzbedarf und Zusatzbedarf. Der Ersatzbedarf entsteht durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze, z.B. durch Erweiterungsinvestitionen oder zusätzliche Aufgaben. Der Neubedarf, oder auch Nettopersonalbedarf, ist der Ausgangspunkt für die Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalfreisetzung, usw.³³

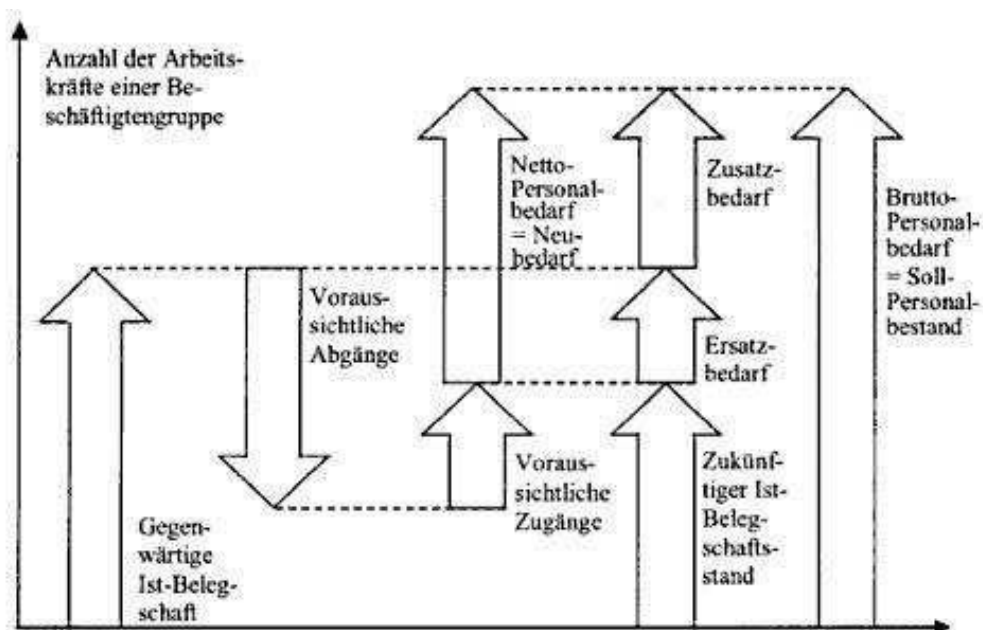


Abb. 2: Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs (Jung 2011, S.119)

Zur Ermittlung einer Näherung des Personalbedarfs existiert eine Reihe von Methoden. Fünf Kategorien sind dabei denkbar: Schätzungen, statistische Verfahren, organisatorische Verfahren, monetäre Verfahren und Personalbemessungsmethoden. Zu der Kategorie der Schätzungen gehören beispielsweise die einfache Schätzung und die Expertenbefragung. Zu den statistischen Verfahren zählen die Trendextrapolation, die

³³ Vgl. Jung 2011, S.113-121

Trendanalyse, die Regressions- und Korrelationsrechnung sowie die Kennzahlenmethode.

Organisatorische Verfahren sind z.B. die Stellenplanmethode und die Arbeitsplatzmethode. Budgetierung und Zero-Base-Budgetierung zählen zu den monetären Verfahren und Work-Faktor-Analyse und Methods-Time-Measurement-Analyse zu den Personalbemessungsmethoden.³⁴

Auf der Grundlage des ermittelten Personalbedarfs erfolgt die Planung personalwirtschaftlicher Einzelmaßnahmen.

Eine weitere Maßnahme der personellen Leistungsbereitstellung ist die Personalbeschaffung. Maßnahmen der Personalbeschaffung dienen der Beseitigung einer personellen Unterdeckung nach Anzahl, Art, Zeitpunkt, Dauer und Einsatzort. Hierbei kommt sowohl der interne als auch der externe Arbeitsmarkt in Frage. Die interne Personalbeschaffung, die innerbetriebliche Bedarfsdeckung, kann mit und ohne Personalbewegung durchgeführt werden. Maßnahmen zur internen Personalbeschaffung ohne Personalbewegung sind das Einführen von Mehrarbeit und Überstunden, die Verlängerung der betrieblichen Arbeitszeit, Urlaubsverschiebungen, eine Qualifizierung der Mitarbeiter oder das Durchführen von Einarbeitungen und Umschulungen. Bei der internen Bedarfsdeckung mit Personalbewegung sind Versetzungen durch Weisungen oder Änderungskündigung, Stellenclearing, innerbetriebliche Stellenausschreibung und Personalentwicklung denkbar. Die interne Personalbeschaffung hat den Vorteil, dass den Mitarbeitern eine Aufstiegschance geboten werden kann, die Beschaffungskosten meist geringer sind, der Mitarbeiter schon über eine gewisse Betriebskenntnis verfügt und dass die Stelle meist schnell besetzt werden kann. Bei der externen Personalbeschaffung kann man zwischen passiver und aktiver Personalbeschaffung unterscheiden. Zu den Methoden der passiven Personalbeschaffung gehören die Arbeitsagentur, die Eigenbewerbung in Form von Initiativ- oder Blindbewerbung, das Nutzen einer Bewerberkartei, das Personalleasing oder der Werkvertrag. Hierfür ist eine ständige Pflege von Kontakten mit den entsprechenden Institutionen nötig. Dazu gehören der Kontakt mit Hochschulen, den Arbeitsverwaltungen und ein gutes Firmenimage. Bei der aktiven Personalbeschaffung werden Stellenausschreibungen formuliert und veröffentlicht. Neue Kommunikationsmittel werden z.B. durch Stellenausschreibungen auf der Firmen-Homepage genutzt, College-Recruiting wird betrieben, Personalberater in Anspruch genommen, Betriebsangehörige werden gezielt angeworben und Öffentlichkeitsarbeit geleistet. Die Wahl der externen Beschaffung eröffnet die Möglichkeit aus einer breiteren Maße an Bewerbern zu wählen, dem Unternehmen neue Impulse zuzuführen und eventuell Informationen von Konkurrenten für sich zu nutzen. Nach der Wahl der Beschaffungsinstrumente erfolgt die Personalauswahl. Hierbei ist es von Vorteil,

³⁴ Vgl. Jung 2011, S.122-132

durch eine strenge Bewerberselektion das Risiko von Fehlentscheidungen zu verringern. Da ist es sinnvoll, Kriterien festzulegen, welche die Vergleichbarkeit fördern. Eine weitere Selektion kann durch Anwenden verschiedener Instrumente wie einem grafologischen Gutachten, Einstellungstests, das Durchführen eines Assessment-Centers oder einer ärztlichen Eignungsuntersuchung erfolgen. Eine sehr verbreitete Methode der Auswahl ist das Vorstellungsgespräch. Nach Abschluss des Auswahlverfahrens folgen Verhandlungen und anschließend die Unterzeichnung des Arbeitsvertrages. Die Personalbeschaffung endet mit der Einführung und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters. Diese Aufgabe sollte nicht vernachlässigt und genau vorgeschrieben werden, um dem neuen Mitarbeiter den Einstieg zu erleichtern.³⁵

Die Teilaufgabe Personaleinsatz umfasst die Zuordnung der Mitarbeiter zu den einzelnen Stellen. Dabei sind sowohl quantitative, qualitative, zeitliche als auch örtliche Aspekte zu berücksichtigen. Die Einsatzplanung hat kurzfristig durch eine zeitliche und kapazitätsmäßige Zuordnung und mittel- bis langfristig durch eine wechselseitige Anpassung der Arbeitskräfte mit den Arbeitsanforderungen zu erfolgen. Zur Erfüllung der Aufgabe sind Informationen bezüglich der Anforderungen des Arbeitsplatzes, den Fähigkeiten der Arbeitskräfte und der tätigkeitsbezogenen Bedürfnisstruktur der Arbeitskräfte erforderlich. Der Erhalt dieser Informationen bedarf bestimmter organisatorischer Voraussetzungen. Stellenbezügliche Informationen sind durch Organisationsmittel wie Organisations- und Stellenplan, Stellenbesetzungsplan, Stellenbeschreibung und Anforderungsprofile zu beschaffen. Mitarbeiterinformationen erhält man aus Personalunterlagen und Personalkarteien als auch aus Ergebnissen der Mitarbeiter-, Entwicklungs- und Potenzialbeurteilungen. Durch das Erstellen einer Anforderungs- und Fähigkeitskartei ist es möglich, die gewonnenen Informationen jederzeit in einheitlicher und vergleichbarer Form abrufbar zu halten. Eine wichtige Aufgabe bei der Planung des Personaleinsatzes ist, neben der Steigerung der Effizienz des Arbeitseinsatzes, auch den Arbeitsplatz und das Arbeitsumfeld so an den Menschen anzupassen, dass eine Beeinträchtigung der Gesundheit der Mitarbeiter auszuschließen ist. Es müssen menschengerechte Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Dies bedeutet, dass die Arbeit ausführbar, erträglich, zumutbar und zufriedenstellend zu gestalten ist. Das Leistungsverhalten der Mitarbeiter ist von den Leistungsbedingungen, dem Leistungsvermögen und der Leistungsbereitschaft abhängig. Hierbei sind Grundsätze der Ergonomie als Rahmenbedingung zu beachten. Sämtliche Einflussfaktoren auf den Arbeitsplatzinhaber gilt es dabei zu ermitteln. Hierbei handelt es sich um Einflüsse, bestehend aus der Art der Arbeitsinhalte, Umweltbedingungen in Form von physikalischen Faktoren wie Licht und Klima, chemische und biologische Faktoren

³⁵ Vgl. Jung 2011, S. 134-184

wie Staub und chemische Stoffe und arbeitsorganisatorische und soziale Faktoren. Leistungsschwankungen gilt es durch Erholung in Form von optimaler Pausenlage und Pausenzeiten zu minimieren. Außerdem muss sichergestellt werden, dass der Mensch vor Gefahren und gesundheitlichen Beeinträchtigungen in Verbindung mit seiner beruflichen Tätigkeit geschützt ist. Dabei kann es sich sowohl um Maßnahmen des technischen als auch des sozialen Arbeitsschutzes handeln. Um technischen Arbeitsschutz geht es bei technischen, technologischen und baulichen Maßnahmen zur Unfallverhütung. Zusätzlich gibt es Sicherheitsgutachten, Bauartzulassungen, Ausbildung und Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Arbeitsschutz Aufgabe der Sicherheitstechnik. Der soziale Arbeitsschutz umfasst dabei Arbeitszeitregelungen und den Schutz bestimmter Personengruppen. Auf Grundlage von Zeichnungen und Stücklisten müssen in der Personaleinsatzplanung Arbeitspläne berücksichtigt werden. Darin enthalten sind Vorgaben für eine fertigungs- und ablaufgerechte Gestaltung der Arbeitsgegenstände und Betriebsmittel, die Bereitstellung von Mensch und Betriebsmittel und die Festlegung der Arbeitsverfahren, Arbeitsmethoden und Arbeitsbedingungen. Eine bedeutende betriebswirtschaftliche Größe ist die Zeit. Diese kann aus produktionstechnischen Auftragszeitdaten ermittelt werden. Bei der Zeitplanung sind die Arbeitszeiten der Mitarbeiter zu kalkulieren. Die Arbeitszeit besteht aus der Zeit, die der Mitarbeiter im Einsatz ist, um seiner Arbeitsaufgabe nachzukommen und der Zeit, die der Mensch während der Arbeitszeit nicht Verfügung steht. Das ist während gesetzlich, tariflich oder betrieblich geregelter Arbeitspausen der Fall. Diese Zeiten werden als Betriebsruhe bezeichnet. Die Arbeitstätigkeit des Stelleninhabers kann in Haupttätigkeit, die Tätigkeit der direkten Erfüllung der Arbeitsaufgabe, die Nebentätigkeit, Tätigkeiten, die nur indirekt der Erfüllung dienen, und zusätzliche Tätigkeit, bei unplanmäßigen Tätigkeiten wie Reparaturen gegliedert werden. Unterbrechungen der Arbeitstätigkeit sind bei der Planung zu berücksichtigen. Dabei kann es sich um ablaufbedingte Unterbrechungen, störungsbedingte Unterbrechungen, Erholung durch Arbeitsermüdung und persönlich bedingte Unterbrechung wie Privatgespräche handeln. Arbeitszeit, Betriebsmittelzeit und Werkstoffzeit dienen anschließend der Ermittlung von Planzeiten, Soll-Größen für bestimmte Ablaufabschnitte. Für den Personaleinsatz müssen Stellen qualitativ und quantitativ Stelleninhaber zugeordnet werden. Die quantitative Zuordnung beabsichtigt den zahlenmäßigen Bedarf an Mitarbeitern mit einer bestimmten Qualifikation zu einer bestimmten Zeit zu decken. Dies wird häufig durch das Aufstellen von Stellenbesetzungsplänen, Tages- und Schichtplänen und Urlaubs- und Vertretungsplänen durchgeführt. Hierbei ist es das Ziel, den Personaleinsatz zu minimieren, Überstunden und Sonderschichten zu vermeiden und gegebenenfalls zu steuern, die optimale Überbrückung von Fehlzeiten und die Steuerung von kurzfristigen Spitzenbelastungen. Die qualitative Zuordnung beabsichtigt die richtige Zuordnung des Mitarbeiters auf die individuell passende Stelle. Hierbei ist es notwendig, die Anforderungen der einzelnen Arbeitsplätze den individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse der einzelnen Mitarbeiter

gegenüberzustellen. Die Eignung ist aus der Differenz aus Anforderungs- und Fähigkeitsprofil zu ermitteln. Das Ziel ist es, Fehlbesetzungen zu vermeiden.³⁶

Eine weitere wichtige Aufgabe bei der personellen Leistungsbereitstellung ist die Personalentwicklung. Maßnahmen der Personalentwicklung zielen darauf ab, die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern und unter Wahrung ihrer Interessen die Qualifikationen zu vermitteln, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendig sind. Wirtschaftliche, gesellschaftliche und technische Veränderungen im Umfeld des Unternehmens führen zu veränderten Anforderungen, so dass die Personalentwicklung eine ständige Anpassung verlangt.³⁷

Komplementäre Zielbeziehungen zwischen sozialen und ökonomischen Zielen sind bei der Personalentwicklung besonders deutlich zu erkennen. Das Unternehmen verfolgt mit einer gezielten Personalentwicklung das Ziel der langfristigen Sicherung von Fach- und Führungskräften, die richtige Platzierung der Mitarbeiter an den ihnen entsprechenden Arbeitsplätzen, die Anpassung an die Erfordernisse der Technologie und Marktverhältnisse, die Vermittlung zusätzlicher Qualifikationen zum Zweck einer höheren Flexibilität des Personaleinsatzes, die Gewinnung von Nachwuchskräften aus den eigenen Reihen und eine Senkung der Fluktuation und der Arbeitsplatzbesetzungskosten. Die Interessen der Mitarbeiter werden dabei durch den Erhalt einer selbstbestimmten Lebensführung, die Aktivierung bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten, die Aneignung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg, die Verbesserung der Laufbahnmöglichkeiten, die Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsmarkt und die Optimierung von Einkommen, Position und Prestige gewahrt. Die Personalentwicklung umfasst die Personalbildung und hat Einfluss auf die Personalförderung und die Organisationsentwicklung. Die Personalbildung wird aus den drei Arten Ausbildung, Fortbildung und Umschulung zusammengesetzt. Bei einer Ausbildung handelt es sich um eine kontinuierliche Maßnahme der Personalentwicklung zum Zweck einer beruflichen Erstbildung des Mitarbeiters. Die Fortbildung, auch Weiterbildung genannt, dient der Erhaltung, Erweiterung oder Anpassung der durch die Ausbildung erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten. Die Erhaltungsfortbildung gleicht Kenntnis- und/oder Fertigkeitsverluste durch fehlende Ausübung aus. Die Erweiterungsfortbildung strebt den Erwerb von zusätzlichen beruflichen Kenntnissen und/oder Fertigkeiten an, ohne dass die betriebliche Aufgabenstellung dies erfordert. Die Anpassungsfortbildung dient der Angleichung der Kenntnisse und/oder Fertigkeiten an Veränderungen der Anforderungen an die besetzte Stelle. Die Aufstiegsfortbildung verfolgt den Zweck der Vermittlung von Kenntnissen und/oder Fertigkeiten zur

³⁶ Vgl. Jung, 2011, S. 186-236

³⁷ Vgl. Riekhof 1989, S. 157

Bewältigung von höherwertigen Aufgaben und zur Einnahme von höheren betrieblichen Positionen.³⁸

Um Fortbildungen zu planen, muss zu Beginn der Fortbildungsbedarf ermittelt werden. Hierfür müssen die entsprechenden Anforderungen bestimmt werden. Diese Informationen erhält bestenfalls der Stellenplan. Anschließend werden diese Anforderungen mit den Mitarbeiterqualifikationen abgeglichen. Aus der entstandenen Differenz kann ein Fortbildungsbedarf ermittelt werden. Bei der Fortbildungsbedarfsermittlung sind abschließend die Interessen des Mitarbeiters zu ermitteln. Bei einer Übereinstimmung ist nach Abwägung der Kosten und des Nutzens die Fortbildung durchzuführen. Die Durchführung kann intern, durch das Unternehmen selbst, realisiert werden, oder durch unternehmensexterne Bildungsträger oder Trainer. Eine Umschulung ist notwendig, wenn dies der Einsatz von neuen Technologien, berufsstrukturelle Veränderungen, altersbedingte Umorientierung, unfall- oder krankheitsbedingte Veränderungen oder ein Fehlbedarf im ausgeübten Beruf dies verlangen. Durch eine Umschulung soll der Übergang in einen anderen Beruf ermöglicht werden.³⁹

Wenn für bestimmte Positionen mehrere Mitarbeiter benötigt werden, ist es zweckmäßig, einen Standardentwicklungsplan zu entwerfen. Bei einer geringen Häufigkeit sind allerdings Einzelentwicklungspläne zu bevorzugen. Da ein Mitarbeiter keine statistische Größe wie eine Maschine ist und er im Laufe der Zeit weitere Kenntnisse und Erfahrungen entwickeln kann, ist auch eine individuelle Entwicklungsplanung notwendig. Dabei steht nicht die Gesamtheit oder eine Gruppe von Mitarbeitern im Mittelpunkt sondern der einzelne Mitarbeiter. Dazu kommt die Tatsache, dass höhere Positionen, die höhere Anforderungen an den Mitarbeiter stellen, nur begrenzt zur Verfügung stehen. Derartige Positionen erfordern zumeist eine bestimmte Einarbeitung, langfristige Erfahrungen und entsprechende Bewährung. Diese Anforderungen sind erst im Laufe einer längeren Berufstätigkeit zu erwerben. Damit ist eine Planung zur Heranbildung der geeigneten Mitarbeiter unumgänglich. Die wichtigste Voraussetzung ist dabei jedoch die Mitwirkung des betroffenen Mitarbeiters, da dieser über seine Karriereplanung frei entscheiden kann. Damit ist eine Einflussgröße auf die Individualplanung die Mitarbeiterfähigkeiten und die Mitarbeiterinteressen. Daraus ergeben sich die beiden Einflussfaktoren persönliche Fähigkeiten und Karrierebereitschaft. Nur wer die nötigen Kenntnisse, Erfahrungen und über das erforderliche Verhalten verfügt, kann für eine Karrierebewegung infrage kommen. Dabei kommt es vor allem auf die vorhandene Entwicklungspotentiale des Mitarbeiters an. Jedoch ist auch eine positive Potentialbeurteilung kein Garant für eine erfolgsversprechende Aufstiegsplanung. Nicht

³⁸ Vgl. Olfert 2003, S.448-461

³⁹ Vgl. Olfert 2003, S. 461-471

jeder Mitarbeiter strebt nach einer besseren Position, größerer Aufgabenautonomie, höherer Verantwortung und Selbstverwirklichung im Zusammenhang mit seiner Arbeitsstelle. Eine weitere Einflussgröße auf die Individualplanung sind die Unternehmensanforderungen. Dem Unternehmen ist daran gelegen, zu einem entsprechenden Zeitpunkt den geeignetsten Mitarbeiter für eine bestimmte Stelle zur Verfügung zu haben. Dies bedarf einer gezielten Förderung einzelner vorhandener Mitarbeiter oder einer Beschaffung außerhalb des Unternehmens. Jedoch stellt eine Aufstiegsmöglichkeit ein wesentliches Motivationsinstrument für die Mitarbeiter dar, weshalb die interne Beschaffung meist zu bevorzugen ist. Die zu besetzende Stelle kann Ausgangspunkt für die Entwicklungsplanung sein, wobei nach den Kriterien erforderliche Qualifikation und Erfahrung, ob die Stelle offen oder erst zu einem späteren Zeitpunkt zu besetzen ist oder ob die Stelle neu geschaffen wird, zu unterscheiden ist. Karrierebewegungen müssen dabei nicht zwingend mit einer Rangerhöhung verbunden sein, auch Bewegungen auf gleicher Hierarchieebene werden mit einbezogen. Bei der Individualplanung sind grundsätzlich drei Formen zur Umsetzung vorstellbar. Die erste Form ist die Laufbahnplanung. Hierbei ist die Planung nicht auf einen konkreten Arbeitsplatz ausgerichtet. Es wird dem Mitarbeiter lediglich der Aufgabenbereich, den er bei gegebenen Ausgangsvoraussetzungen im Zeitablauf nach Sammlung von Erfahrungen und bei entsprechender Beurteilung erreichen kann, aufgezeigt. Dies erfolgt in Form von Laufbahnplänen. Die zweite Form ist die Besetzungsplanung. Dabei wird festgelegt welche freiwerdende Stelle in absehbarer Zeit mit welchem Mitarbeiter besetzt werden soll. Dabei ist das Ziel einen geeigneten Nachfolger für eine freiwerdende Stelle oder für eine neugeschaffene Stelle, ohne dass Reibungsverluste bei der Übernahme entstehen, heranzubilden. Die Besetzungsplanung kann zum einen in Form einer Nachfolgeplanung und zum anderen in einer Stellenbesetzungsplanung umgesetzt werden. Die Nachfolgeplanung bezieht sich dabei ausschließlich auf freiwerdende Stellen durch Kündigung, Beförderung oder Pensionierung. Die Stellenbesetzungsplanung schließt die Gesamtheit aller Stellen ein. Jedoch wird dabei, im Gegensatz zur Entwicklungsplanung, die Entwicklung als das „wie“ vernachlässigt und sich nur auf die Person, also das „wer“, beschränkt. Die Entwicklungsplanung umfasst dabei eine planmäßige Vorbereitung eines Mitarbeiters auf die höhere oder andersartige Stelle. Hierbei muss das Unternehmen die Fortbildung der Mitarbeiter durch geeignete Maßnahmen gezielt steuern.⁴⁰

Eine weitere Aufgabe der personellen Leistungsbereitstellung ist die Personalfreisetzung. Darin enthalten sind alle Maßnahmen, die dem Abbau personaler Überdeckung in quantitativer, qualitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht dienen. Als Gründe für die

⁴⁰ Vgl. Bisani 1995, 215-220

Überdeckung sind marktbezogene Gründe, wie eine rückläufige Konjunktur und saisonale Schwankungen, unternehmensbezogene Gründe, wie die Automatisierung im Zuge des technologischen Wandels und eine Reorganisation, oder auch mitarbeiterbezogene Gründe, wie eine mangelhafte Leistung und Arbeitsverweigerung, denkbar.⁴¹

Geplante Maßnahmen der Personalfreistellung können einen vorbeugenden, quantitativen oder/und qualitativen Charakter haben. Einer Personalfreistellung kann durch eine vorrausschauende Produktionsplanung, eine mitarbeiterbezogene Arbeitsgestaltung und eine entsprechende Personalpolitik vorgebeugt werden. Auch können qualitative Maßnahmen, wie die Personalentwicklung oder arbeitsorganisatorische Maßnahmen, das Problem einer Überdeckung lösen. Zu den Maßnahmen des quantitativen Personalabbaus gehören Maßnahmen der Produktions- und Absatzplanung wie eine erweiterte Lagerhaltung, die Rücknahme von Fremdaufträgen, das Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsaufgaben oder eine Intensivierung der Marketingaktivitäten. Des Weiteren dienen Arbeitsverkürzende Maßnahmen, wie der Abbau von Mehrarbeit und Überstunden, die Einführung von Kurzarbeit, eine Verkürzung der regulären Arbeitszeit, eine entsprechende Urlaubsplanung und das Umwandeln von Voll- in Teilzeit, der Beseitigung von personeller Überdeckung. Zu den indirekten Maßnahmen der Personalfreisetzung zählt man Einstellungsbeschränkungen, die Nichtverlängerung von Zeitverträgen und der Abbau von Leiharbeit. Denkbar sind auch direkte Maßnahmen wie eine vorzeitige Pensionierung, der Aufhebungsvertrag oder Entlassungen. Jede der einzelnen Maßnahmen ist bei der Planung genau abzuwägen und rechtliche Aspekte zu beachten.⁴²

2.4.3 Die Aufgabe des Leistungserhalts und der Leistungsförderung

Neben der Personalbereitstellung verfolgt die Personalwirtschaft auch die Aufgabe des Leistungserhalts und der Leistungsförderung.⁴³

Das Leistungsangebot eines Mitarbeiters wird durch die drei Faktoren Leistungsfähigkeit, Leistungsdisposition und Leistungswilligkeit bestimmt. Die Leistungsfähigkeit setzt sich aus angeborenen Anlagen, erlerntem Wissen, durch Übung, Anpassung und Einarbeitung sowie aus erworbenem Können zusammen. Die Leistungsdisposition ist bestimmt durch Vitalität, Lebensalter, Tagesrhythmus und Ermüdung. Der Leistungswille ist das Ergebnis aus sozialen Normen, persönlichen Werthaltungen, Belohnung und Sanktion sowie Anreiz und Motivation. Auf diese drei Faktoren kann durch das Arbeitssystem, die

⁴¹ Vgl. Olfert 2003, S.503

⁴² Vgl. Jung 2011, S.318

⁴³ Vgl. Jung 2011, S.4

Leistungsanforderungen und das Organisationssystem Einfluss genommen werden. Das Arbeitssystem kann in Form von förderlichen Arbeitsabläufen, Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalten und durch technische Arbeitsmittel einen Beitrag leisten. Das Organisationssystem schafft einen leistungsfördernden Rahmen durch eine auf die Mitarbeiter bezogene Aufbauorganisation, Führungsorganisation, Betriebsklima, Mitarbeiterbeziehung, ein Informations- und Kommunikationsnetz. Einen besonderen Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter haben auch Leistungsanforderungen in Form von Arbeitsinhalten, Spezialisierungen und die Arbeitsumgebung.⁴⁴

Des Weiteren ist das gezielte Gestalten eines betrieblichen Anreizsystems sinnvoll. Anreize können dabei sowohl in materieller als auch immaterieller Form angewendet werden.

Zu den wohl bedeutendsten materiellen Anreizen gehört eine gerechte Entlohnung. Die Entlohnung sollte marktgerecht, anforderungsgerecht, leistungsgerecht, qualifikationsgerecht und sozialgerecht erfolgen. Weitere materielle Anreize sind betriebliche Sozialleistungen. Hierbei ist zwischen gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen Sozialleistungen, wie die betriebliche Altersversorgung oder Gratifikationen zu unterscheiden. Zusätzlich können Mitarbeiterbeteiligungen vergeben werden. Immaterielle Anreize sind in Form von beispielsweise Mitwirkungsmöglichkeiten bei Entscheidungen, soziale Kommunikation und das Streben nach Selbstverwirklichung.⁴⁵

Als Beispiel für eine derartige Einflussnahme auf das Leistungsverhalten des Mitarbeiters ist die Personalführung zu nennen. Ein konkretes Instrument der Einflussnahme ist beispielsweise das Mitarbeitergespräch.

2.4.4 Die Aufgabe der Informationsbereitstellung

Eine weitere Aufgabe des Personalmanagements besteht in Informationsbereitstellung. Daraus ergeben sich die Teilaufgaben der Personalbeurteilung und der Personalverwaltung⁴⁶.

Die Personalverwaltung umfasst die Abwicklung aller administrativen, routinemäßigen Tätigkeiten. Dazu gehören Aufgaben wie die Informationsbereitstellung, die sich auf die Mitarbeiter beziehen, die Abwicklung personalbezogener Vorgänge, die Abrechnung von beispielsweise Gehälter und Reisekosten, externe und interne Meldungen und die Überwachung einer Reihe von Vorgängen wie Fluktuation, Krankenstand und

⁴⁴ Vgl. Bisani, 1995, S.428- 429

⁴⁵ Vgl. Jung 2011, S. 562-603

⁴⁶ Vgl. Jung 2011, S. 4

Überstunden. Die Ergebnisse der sogenannten Personalverwaltung müssen stets aktuell, transparent, fehlerfrei, aussagekräftig, wirtschaftlich und vor allem vertraulich vorliegen.⁴⁷

Die Organisation der personellen Daten kann durch entsprechende Instrumente vereinfacht werden. Die wichtigsten Hilfsmittel sind die Personalakte, die Personalkartei, Personaldateien und Personalinformationssysteme.⁴⁸

Weitere personenspezifische Informationen bringen Beurteilungssysteme. Diese können zum Zweck der individuellen Lohn- und Gehaltsfindung, als Planungshilfe für den Personaleinsatz, der Förderung der Mitarbeiterqualifikation, als Führungsinstrument, der Motivation der Mitarbeiter und der Kontrolle personalpolitischer Maßnahmen dienen. Personalbeurteilungen können als Leistungsbeurteilungen, Potenzialbeurteilungen oder als Mischform erfolgen.⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Olfert 2003, S.549-551

⁴⁸ Vgl. Jung 2011, S.663

⁴⁹ Vgl. Jung 2011, S.738-745

3 Besonderheiten der Personalwirtschaft mittelständiger Unternehmen

3.1 Abgrenzungskriterien des mittelständischen Unternehmens

Eine eindeutige und allgemein akzeptierte Definition für den Begriff Mittelstand bzw. kleine und mittlere Unternehmen existiert nicht. Die Ursachen liegen dabei in der Vielzahl qualitativer und quantitativer Abgrenzungskriterien, an international unterschiedlichen Traditionen und Betriebsgrößenstrukturen und an neueren KMU-Abgrenzungen der Europäischen Kommission. Zur quantitativen Abgrenzung des Begriffes dienen klassischerweise die Beschäftigungszahl, der Jahresumsatz, die Bilanzsumme und die anteilmäßige Kapitalverflechtung mit anderen Unternehmen.⁵⁰

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn definiert KMU seit dem 1. Januar 2002 als „*unabhängige Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten und weniger als 1 Million € Jahresumsatz als kleine Unternehmen und solche mit bis zu 499 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von unter 50 Millionen €, die keine kleinen Unternehmen sind, als mittlere Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind demnach Unternehmen, die weniger als 500 Arbeitnehmer beschäftigen und einen Jahresumsatz von weniger als 500 Millionen € erzielen.*“⁵¹

Am ersten Januar 2005 trat eine neue KMU-Definitionsempfehlung der Europäischen Kommission in Kraft. Diese gibt das Institut für Mittelstandsforschung wie folgt wieder:

„... (KMU) sind Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten und bis zu 2 Million € Jahresumsatz oder einer entsprechenden Bilanzsumme Kleinstunternehmen. Unternehmen, die bis zu 49 Arbeitnehmer beschäftigen und einen Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme von bis zu 10 Millionen € erwirtschaften, sind dagegen kleine Unternehmen. Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen € oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Millionen € gelten gemäß der Kommissionsempfehlung als mittlere Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind demnach Unternehmen, die weniger als 250 Arbeitnehmer beschäftigen und entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen € erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Millionen € beläuft. Darüber hinaus wird eine weitgehende Unabhängigkeit der Unternehmen verlangt: Unternehmen, die zu Unternehmensgruppen gehören, zählen nicht zu den KMU. Entsprechend der Kommissionsempfehlung bedeutet Unabhängigkeit, dass kein anderes Unternehmen einen Anteil von mehr als 25% des betreffenden Unternehmens besitzen darf.“⁵²

⁵⁰ Vgl. Drabner 2002, S.5

⁵¹ Institut für Mittelstandsforschung Bonn: KMU-Definition des IfM Bonn

⁵² Institut für Mittelstandsforschung: KMU-Definition der Europäischen Kommission

Qualitative Abgrenzungskriterien wurden von Peter Mank in einer Charakteristika von mittelständischen Unternehmen, die auf Befragungen von Experten basiert, aufgezeigt. Dabei unterscheidet er die allgemeinen Erkennungszeichen in unternehmensinterne, individuelle und unternehmensexterne Merkmale.

Zu den unternehmensinternen Merkmalen zählt Mank eine ausgeprägte Flexibilität bei der Anpassung des Leistungsprogramms an die Marktbedingungen, eine stärkere Spezialisierung des Leistungsprogramms, eine Beeinträchtigung der Unternehmensentwicklung bei Nachfolgeproblemen, eine Einheit von Kapital und Leitung sowie völlige Selbstständigkeit ohne beherrschende Kapitalanteile anderer. Individuelle Merkmale mittelständiger Unternehmen sind der beherrschende Einfluss der Persönlichkeit und des Verhaltens des/der Unternehmer(s) und deren/dessen Risikofreudigkeit im Gegensatz zu angestellten Managern. Des Weiteren ist auch die große Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen dieser Kategorie zu zuordnen. Unternehmensexterne Merkmale mittelständiger Unternehmen sind der erhebliche Konkurrenzdruck auf den Absatzmärkten, die häufige, starke Abhängigkeit bei der Beschaffung von Materialien, Waren und Dienstleistungen und das ausgeprägte Anpassungsverhalten gegenüber externer Einflüsse des Arbeitsmarktes, der Tarifpolitik oder des Staates.⁵³

Die herausragende Bedeutung des deutschen Mittelstands wird bei der Betrachtung der Zahlen des Statistischen Bundesamtes deutlich. Im Jahr 2010 konnten 99,3 v.H. der Unternehmen den kleinen und mittleren Unternehmen zugeordnet werden. 60,9 v.H. der Gesamtzahl der Beschäftigten waren in einem KMU tätig und 34,3 v.H. des Umsatzes wurden in den mittelständischen Unternehmen erwirtschaftet.⁵⁴

3.2 Besonderheiten der Personalwirtschaft in mittelständischen Unternehmen

Neben den allgemeinen Strukturmerkmalen gibt es auch Besonderheiten der Personalwirtschaft und der Organisation in einem mittelständischen Unternehmen. So weisen KMUs einen geringeren Grad an Arbeitsteilung auf als Großunternehmen. Dies ist

⁵³ Vgl. Mank 1991, S. 46-59

⁵⁴ Statistisches Bundesamt: Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2010

darin begründet, dass diese Arbeitsplätze durch eine größere Bandbreite von zu erfüllender Aufgaben normalerweise komplexer und weniger spezialisiert sind. Die Folge ist dass die Arbeitsvorgänge schwer zu rationalisieren und die Anforderungen an die Mitarbeiter bezüglich Qualifikation, Leistungsbereitschaft und Flexibilität höher sind.⁵⁵

Somit spielt auch die universelle Einsetzbarkeit der Mitarbeiter eine große Rolle. Damit verbunden ist auch die gleichzeitige Übernahme mehrerer betrieblicher Funktionen durch die Unternehmensleitung und die Führungskräfte. Alle anfallenden Führungs- bzw. Koordinationstätigkeiten fallen daher nur einer Person oder einer kleinen Gruppe zu. Daraus ergibt sich ein großer Einfluss aus dem Bewusstsein des Unternehmers und seiner Flexibilität hinsichtlich organisatorischer Änderungen. In vielen mittelständischen Unternehmen ist der Organisationsaufbau nicht besonders gegliedert und verzweigt. Es fehlt an einer klar personenorientierten Stellenbildung. Das Fehlen von formalen Regelungen zu Arbeitsverteilung und Arbeitsablauf kann eine daraus resultierende Überlastung, ungenaue Abgrenzung von Kompetenzen, Kommunikationsprobleme, unklare Arbeitsaufträge, die Umgehung direkter Vorgesetzter und eine fehlende Kontrolle zur Folge haben. Häufig fehlt es an der Delegationsbereitschaft von Entscheidungsbefugnissen, was zum einen an der entsprechenden persönlichen Einstellung des Unternehmers und zum anderen am Vorliegen bestimmter Bedingungen, wie einer ausreichenden Qualifikation, der persönlichen Zuverlässigkeit oder der Einstellung zum Unternehmen auf Seiten der Mitarbeiter, liegen kann.⁵⁶

Besonders häufig handelt es sich dabei um Detailaufgaben aus dem Personalbereich. Einen Großteil der Zeit verbringen Unternehmensleiter mit Personalarbeit, da die Notwendigkeit einer eigenständigen Personalstelle verkannt wird. Aus Zeitmangel wird oftmals ausschließlich Wert auf Verwaltungsaufgaben, wie das Zusammenstellen von Lohnstunden oder vorgeschriebene Meldungen an Krankenkassen gelegt. Auf moderne Hilfsmittel bei der Personalarbeit wird häufig verzichtet. Des Weiteren haben mittelständische Unternehmen bei der Beschaffung von Führungskräften grundsätzlich Nachteile. Eine Erklärung dafür könnte das Image von leitenden Angestellten in mittelständischen Unternehmen sein. Der Bekanntheitsgrad reicht häufig nicht aus, über Statussymbole wie die Schreibtischgröße, wird nüchterner gedacht, die Standorte oft abgelegener und der Verdienst ist meist geringer. Führungskräfte sind meist im eigenen Betrieb gewachsen. Der Ausfall von Führungskräften hat in mittelständischen Betrieben oftmals fatale Folgen, so dass dieses Thema eine gesonderte Rolle spielen müsste. Führungskräfte sind meistens in beschränkter Anzahl vorhanden, da eine Ausbildung von

⁵⁵ Vgl. Mank 1991, S.66

⁵⁶ vgl. Mank 1991, S.67

Führungskräftenachwuchs an zu hohen Kosten, fehlender Systematik, zu geringem Umfang von Führungsfunktionen, zu großem zeitlichen Engagement und fehlender Ausbilderkapazität scheitert. Es fehlt an Langfristplanung und mangelndem Umsetzungswillen. Ein beruflicher Aufstieg findet allerdings schon durch Ausweitung der Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche statt und nicht nur hierarchisch. Allerdings werden gute Mitarbeiter durch die herrschende Transparenz und persönlicher Beziehungen schneller erkannt und gefördert. Fehlbesetzungen haben in mittelständischen Unternehmen häufig fatalere Auswirkungen. Doch ist das Risiko dafür sehr hoch, da die Bewerberauswahl meist auf subjektiven Einschätzungen basiert. Verfahren wie Eignungstests und standardisierte Interviews werden als überflüssig befunden. Auf Beurteilungsverfahren wird auf Grund des häufigen direkten Kontaktes zwischen Führungskräften und Mitarbeitern oft verzichtet. Wobei doch viele Unternehmer erkannt haben, dass beispielsweise Sympathien das Einführen von objektiven Beurteilungsmaßstäben rechtfertigen. Im Gegensatz zu Großunternehmen sind mittelständische Unternehmen in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung und Sozialeinrichtungen rückständig. Doch wird die Tätigkeit meist auf Grund des geringen Entfremdungsgrad als attraktiver empfunden. Das wohl drängendste Personalproblem ist die Beschaffung von qualifizierten Facharbeitern. Die Gründe liegen dabei nach empirischer Analyse des Institutes für Mittelstandsforschung in Fehlern der Betriebe, im staatlichen Bildungssystem, Mängel in der Sozialgesetzgebung, in der geringen Arbeitswilligkeit, in einer unzureichenden Mobilität und in einer zu geringen Lehrlingsausbildung. Ein weiteres Problem mittelständischer Unternehmen liegt in der Höhe der Personalkosten. Mittelständische Unternehmen sind im Gegensatz zu Großunternehmen nicht in der Lage den Personalkostenanteil durch kapitalintensive Rationalisierungsprozesse und Umstrukturierungen zu begrenzen oder zu senken. Auch haben mittelständische Unternehmen häufig mit Führungsproblemen und der daraus resultierenden geringen Motivation zu kämpfen. Ausgeprägt scheint hier ein mehr oder weniger patriarchalischer oder autoritärer Führungsstil zu sein obwohl aufgrund des engen persönlichen Kontaktes ein kooperativer Führungsstil gut umsetzbar erscheint. Die Begründung liegt darin, dass Persönlichkeitsfaktoren, individuelle Einstellungen und Emotionen der Führenden eher nach außen getragen werden. Die Belange und Vorstellungen der Mitarbeiter werden oftmals zu wenig mit einbezogen, was eine zu geringe Leistungs- und Einsatzbereitschaft zur Folge haben kann. Die Führungsproblematik scheint zu überraschen, da gute Voraussetzungen wie Überschaubarkeit, enger persönlicher Kontakt oder gegenseitiges Kennen für eine mitarbeiterbezogene Führung gegeben sind. Die Festlegung der Entlohnung bereitet mittelständischen Unternehmen oft Schwierigkeiten. Die Löhne in kleinen Betrieben

werden häufig nicht systematisch, sondern willkürlich und nach Sympathie festgelegt. So bereitet die Trennung von betrieblichen Anforderungen und persönlichem Leistungsbeitrag, besonders durch das Fehlen von Leistungsbeurteilungen, Probleme.⁵⁷

Um die Personalpolitik eines mittelständischen Unternehmens gezielt zu beeinflussen, müssen die Einflussgrößen auf Selbiges betrachtet werden. Die vermutlich herausragende Größe stellt der Unternehmer selbst dar. Durch seine Persönlichkeitsmerkmale, sein Verhalten und Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnisse wirkt dieser nachhaltig auf die betriebliche Personalpolitik ein. Die Einstellungen zur eigenen Unternehmensfunktion haben dabei Auswirkung auf Organisation, Planung und alle personalpolitischen Fragen. Auch wirkt sich dies auf die Reaktionen und Rückmeldungen seitens der Mitarbeiter aus. Die Einstellung des Unternehmers wird unter anderem von seiner Ausbildung geprägt. Kaufmännisch ausgebildete Unternehmensleiter sind häufiger in der Lage, Organisationsprobleme klarer zu sehen als technisch ausgebildete Unternehmer. Weitere Einflussgrößen sind das Alter, Art und Zeitpunkt der Übernahme der jetzigen Funktion und die Stellung als Teilhaber. Die personalpolitische Gestaltung hängt auch maßgeblich von zwischenmenschlichen Beziehungen ab. Dabei ist besonders die Beziehung zwischen Unternehmer und Mitarbeiter entscheidend. Hierbei lassen sich auch Unterschiede in Bezug auf den Standort des Unternehmens ausmachen. Ländlich gelegene Unternehmen zeichnen sich durch engere persönliche Kontakte aus, was sich wiederum auf die Personalpolitik auswirkt. In Betriebe mit schwerwiegenden Nachfolgeproblemen wird ebenfalls anders gehandelt. Weitere Einflussgrößen sind der Gewerkschaftseinfluss, die Tarifbindung und die Wettbewerbssituation.⁵⁸

Der Zusammenhang des Personalmanagements, vorrangig des nachhaltigen Personalmanagements, und des Unternehmenserfolgs in mittelständischen Unternehmen wurde in der Studie „Nachhaltiges Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen in Süddeutschland“ untersucht. Die Initiatoren der Studie sind die Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben und Ulm und die WEKOS Personalmanagement GmbH.

Die Studie erfüllt den Zweck, folgende Fragen empirisch zu beleuchten: *„Folgt das Personalmanagement in den Unternehmen eher kurzfristigen Trends oder steht eine langfristige, auf Nachhaltigkeit zielende Strategie dahinter?“*, *„Welche Personalmanagementinstrumente finden in den Unternehmen Anwendung und wie werden sie gelebt?“*, *„Welche Wirkung erzielen diese Instrumente bei Führungskräften*

⁵⁷ Vgl. Mank 1991, S.68-89

⁵⁸ Vgl. Mank 1991, S.99-100

und Mitarbeitern?“, „Schlägt sich ihre Anwendung in einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und einer höheren Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nieder?“, „Welchen Einfluss hat das Personalmanagement auf den Unternehmenserfolg? Sind Unternehmen mit einem nachhaltig ausgerichteten Personalmanagement tatsächlich erfolgreicher?“ und „Welche konkreten, erfolgsversprechenden Ansätze für ein nachhaltiges Personalmanagement gibt es in den Unternehmen?“.

Untersucht wurden Unternehmen mit einer Belegschaftsstärke zwischen 100-5000 Mitarbeitern in Form von Interviews mit der Personalleitung, Mitarbeiterbefragungen und personalwirtschaftlicher Kennzahlen wie Mitarbeiterzahl, Krankenfehlstands- und Fluktuationsquoten.

Bei den Personalleiterinterviews waren zu zwölf Themenbereichen jeweils konkrete Aussagen zu bewerten. Die zwölf Themenfelder waren die Personalbeschaffung, Betriebsklima/ Unternehmenskultur, die kontinuierliche Prozessverbesserung, Information und Kommunikation, die Teamentwicklung, die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, leistungs- und ergebnisorientierte Vergütung, Unternehmensleitbild, -strategie und -ziele, systematische Personalentwicklung, der Umgang mit Veränderungen (Change Management), die Führung und die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter. Aus den Ergebnissen konnten anschließend Aussagen über das Vorhandensein konkreter Personalmanagementinstrumente im jeweiligen Themenfeld, die Bedeutung des Themenfeldes und über die Wirksamkeit der entsprechenden Personalmanagementinstrumente abgeleitet werden.

Die Befragung zum Themenfeld „Beschaffung“ ergab, dass es für Unternehmen sehr wichtig ist, gute Mitarbeiter zu gewinnen, dass auf die Personalstruktur weniger geachtet wird und dass auf Schulung der für die Personalauswahl zuständigen Mitarbeiter weniger Wert gelegt wird. Des Weiteren wurden die Methoden der Personalauswahl erfragt. Dies ergab dass 80% der befragten Personalleiter standardisierte Auswahlgespräche, 69% Arbeitsproben, 66,7% Referenzen, 64,7% Telefoninterviews und 60,7% unstrukturierte Vorstellungsgespräche bei der Personalauswahl verwenden. Methoden wie Assessment Center, Persönlichkeitstests und biografische Fragebögen werden nur selten angewandt. Lediglich ein Unternehmen setzt bei der Personalauswahl grafologische Gutachten ein.

Zum Themenfeld „Führung“ ergab die Befragung, dass die Entwicklung der Führungskräfte als eine wichtige Daueraufgabe angesehen wird. Allerdings konnte ermittelt werden, dass vorhandene Möglichkeiten nicht überall ausgeschöpft werden. Als verwendete Maßnahmen und Instrumente zur Führungskräfte-Entwicklung gaben zwei Drittel an, regelmäßige Trainings zu ausgewählten Themen auszurichten, 58,3% führen Coaching und 51,2% Mitarbeiter-Feedbacks durch. Des Weiteren werden von etwa einem Fünftel der Unternehmen Führungskräfte-Audits und von Einzelnen auch 360-Grad-Feedbacks, die Überlassung von Fachliteratur und Workshops zu Führungsthemen durchgeführt.

Als Ergebnis der Vergleiche der Aussagen konnte festgestellt werden, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Verhalten der Vorgesetzten in Unternehmen mit

Führungskräfteentwicklungskonzepten, regelmäßigen Mitarbeiter-Feedbacks oder/und einer rechtzeitigen Vorbereitung der Führungskräfte auf die Führungsaufgabe als positiver eingeschätzt wurde.

Das Themenfeld „Unternehmensleitbild, -strategie und -ziele“ brachte das Ergebnis, dass die meisten Unternehmen eine klare Unternehmensstrategie besitzen, jedoch deren Umsetzung in Soll-Konzeptprofilen eher die Ausnahme ist und dass es nicht üblich ist, die Mitarbeiter in die Bildung von Unternehmens- oder Bereichsziele einzubeziehen.

Einen tendenziell hohen Stellenwert hat in der Studie das Themenfeld „Systematische Personalentwicklung“. In den meisten Unternehmen ist eine systematische und regelmäßige Bildungsbedarfserhebung Standard. In lediglich zwei Drittel der befragten Unternehmen wird eine systematische Nachwuchsförderung und sogar nur in jedem dritten Unternehmen ein Nachwuchsförderkreis durchgeführt. In diesem Themenfeld wurde ermittelt, welche Methoden des Bildungscontrollings, welche Ansätze zur Potenzialermittlung der Mitarbeiter verwendet werden und in welcher Höhe das Budget die für Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter angesetzt wird. Dem Bildungscontrolling wird in zwei Drittel der befragten Unternehmen eine hohe Bedeutung zugemessen. Das zentrale Controllinginstrument stellt hierbei der Seminarbeurteilungsbogen dar. Unter anderem werden auch Gespräche mit den Teilnehmern der Weiterbildungsmaßnahme, ein Abgleich mit der Qualifikationsmatrix, „Drei Dinge, die der Mitarbeiter jetzt anders macht“, Berichte des Mitarbeiters zum Thema und Einschätzungen durch die Führungskräfte verwendet. Die Potenziale der Mitarbeiter werden von der Hälfte der Unternehmen ermittelt. Auch hierbei werden viele unterschiedliche Methoden genannt. Am häufigsten werden Einschätzungen des Vorgesetzten, formelle Potenzialbeurteilungen und die Potenzialbeurteilung im Rahmen der Leistungsbeurteilung oder Jahres-/Förder-/Qualifikationsgesprächen erwähnt. Bei der investierten Summe für Weiterbildungsmaßnahmen konnten große Unterschiede zwischen den Unternehmen festgestellt werden. Das durchschnittliche Weiterbildungsbudget liegt bei 357 Euro pro Mitarbeiter. Wobei die Werte zwischen 83 und 1.667 Euro schwanken.

Die Ergebnisse des Themenfelds „Teamentwicklung“ verdeutlicht, dass auf eine gute Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern viel Wert gelegt und diese auch insgesamt als gut bewertet wird. Als Maßnahmen, welche die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern, wurden der regelmäßig durchgeführte Qualitätszirkel, die abteilungsübergreifende Zusammensetzung von Führungskräfte trainings, Mitarbeiterseminaren, Projektgruppen, Workshops und Nachwuchsförderprogrammen, regelmäßige Abteilungsleitersitzungen, außerbetriebliche Aktivitäten, Zielvereinbarungen und Job-Rotationen genannt. Eine gezielte Förderung der Zusammenarbeit der Teams wird dabei lediglich in jedem zweiten Unternehmen betrieben. Hierbei spielen Teamtrainings, Teamcoaching, Befragungen zur Zusammenarbeit und andere Aktivitäten wie Teamevents eine Rolle.

Durch die Befragungen zum Themenfeld „Information und Kommunikation“ konnte festgestellt werden dass mit Hilfe von Instrumenten wie Aushängen und Rundschreiben, Arbeits-, Abteilungs- und Teambesprechungen, Betriebsversammlungen, Intranet und Mitarbeiterzeitungen ein guter Informationsstand der Mitarbeiter besteht.

Verbesserungspotenziale auf Seiten der Führungskräfte als auch seitens der Mitarbeiter konnten im Themenfeld „Change Management“ ausgemacht werden. Lediglich die Hälfte der Unternehmen bereitet ihre Führungskräfte gezielt auf den Umgang mit Veränderungen vor. Dabei spielen Maßnahmen wie systematische Schulungen zum Thema „Change Management“, „Sechs Ebenen des Widerstandes nach Goldratt“, Zweitägiger Change Management-Kurs am MZSG, „Führen in schwierigen Zeiten“ (incl. emotionales Management), Systematische Führungskräfteentwicklung, kontinuierliche Weiterentwicklung der „Soft Skills“, Information und Kommunikation, Zielworkshops, Führungskräfte-Tag, eigene unternehmensinterne Veränderungsprozesse, Coaching und Beratung, frühzeitige Einbindung in Projekte und Entscheidungen, direkte Ansprache durch die Geschäftsführung und persönliche Gespräche eine Rolle.

Zur Förderung der Bereitschaft der Mitarbeiter für Veränderungen wurden folgende Maßnahmen genannt: offene und ehrliche Information und Kommunikation, Einbindung in die Verantwortung, Einbeziehung von Anfang an, Mitarbeiter fordern und fördern, Team- und Abteilungssitzungen, Grundgedanke im Unternehmen, Sicherung des Arbeitsplatzes, schlankes Unternehmen, Ideenmanagement, akzeptierte Ziele und Strategie, Geschäftsführer-Briefe zum Jahresbeginn, Gegensteuerung bei Angst, Aufbau von Vertrauen, Job Rotation/„über den Tellerrand blicken“, Hinweise, dass Veränderungen der Vergangenheit wichtig und richtig waren, das Prinzip Selbstverantwortung, intensive Einbeziehung in Projekte, Angebote für Schulungen und Training, Erläuterung der Sachzwänge aus Markt und Produkt, Beteiligung am Erfolg, diverse Prämiensysteme, Mitarbeiterbefragungen durchführen und eine leistungsorientierte Vergütung.

Auch die Einstellung zu Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe und Prozesse in den Unternehmen wurde mit dem Themenfeld „kontinuierliche Verbesserung“ ermittelt. In fast allen Unternehmen existieren Ansätze zur Verbesserung. In 96% der befragten Unternehmen können Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern eingebracht werden. Die Abläufe und Prozesse werden von 92% kontinuierlich überprüft und 74% der Unternehmen gaben an, über ein betriebliches Vorschlagswesen zu verfügen. Des Weiteren werden auch Maßnahmen wie Qualitätszirkel und Verbesserungsworkshops regelmäßig durchgeführt.

Ein weiteres Themenfeld der NPM-Studie 2008 ist die „Leistungs- und ergebnisorientierte Vergütung“. Die Auswertungen ergaben hierbei, dass die Leistungsorientierung als hoch eingeschätzt und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter insgesamt als positiv bewertet wird. Die Erfolgsbeteiligung ist im Vergleich zur leistungsorientierten Vergütung nur wenig verbreitet und kommt häufig nur bei den oberen Führungskräften zur Anwendung, wobei 30% der Unternehmen keine systematische leistungsorientierte Vergütung und 36% keine Form der Erfolgsbeteiligung anwenden. Als Leistungsermittlungssysteme wurde von über

71% der befragten Unternehmen die Leistungsbeurteilung genannt, von 68% werden Zielvereinbarungen getroffen und 62% verwenden bei der Ermittlung Kennzahlen. Oftmals wird die Leistungsermittlung nur in einzelnen Bereichen oder für bestimmte Beschäftigungsgruppen genutzt.

Durch die Auswertungen des Themenfelds „Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter“ wurde deutlich, dass Arbeitsschutz und ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze in den Unternehmen im Vordergrund stehen. Jedoch wird auf die Problematik der Auswirkungen der demografischen Entwicklung bisher wenig eingegangen.

Auf die Frage welche Maßnahmen Unternehmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter ergreifen, wurden folgende Antworten am häufigsten genannt: Nichtraucherseminare, Gesundheitsschulungen, Rückenschulen, Gesundheits-Check-ups, Aktionswochen „Gesunde Ernährung“, Suchtpräventionsseminare, Entspannungskurse, Seminare zur Stressbewältigung, Gesundheitstraining für Vorgesetzte, Entspannungsgymnastik und Bürogymnastik.

Die Analyse der Antworten zum Themenfeld „Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf“ kam zu folgenden Ergebnissen: Unternehmen sind bestrebt, Privatleben und Beruf in Einklang zu bringen, aber betriebliche Interessen haben Vorrang. Die Vereinbarkeit wird über Möglichkeiten wie Teilzeitbeschäftigung, flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, Job Sharing, Eingliederungsprogramme bei Wiedereinstieg und Kinderbetreuungsangebote unterstützt.

Das letzte Themenfeld, „Betriebsklima/Unternehmenskultur“ mit den Inhalten Mitarbeiterzufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen und Motivation der Mitarbeiter wurde von den Personalleitern als äußerst positiv eingeschätzt.⁵⁹

Der Teil, der Antworten der 12 Themenfeld der nachhaltigen Gestaltung des Personalmanagements zugeordnet werden konnte, wurde anschließend im Nachhaltigkeits-(NPM)-Index zusammengefasst. Bei der Auswertung wurde ersichtlich, dass deutliche Qualitätsunterschiede zwischen den Unternehmen vorherrschen. Die NPM-Indices reichen von 1,1 bis 4,7 (fünfstufige Skala von 1-„stimme voll zu“ bis 5-„stimme überhaupt nicht zu“), wobei der Mittelwert bei 2,3 ermittelt wurde.⁶⁰

Des Weiteren lassen sich die Aussagen, die auf die Bedeutung der Personalthemen abzielen, die nach Aktivitäten fragen, und die nach der Einschätzung der erzielten Ergebnisse fragen unterscheiden. Aus diesen Aussagenblocks lassen sich die drei Indices Bedeutungs-Index, Aktivitäten-Index und Ergebnis-Index ermitteln. Beim

⁵⁹Vgl. Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben/Industrie- und Handelskammer Ulm/WEKOS Personalmanagement GmbH 2008

⁶⁰ Vgl. Schirmer 2010

Bedeutungs-Index wurde ein Mittelwert von 1,4 erreicht, beim Ergebnis-Index ein Mittelwert von 1,9 und beim Maßnahmen-Index ein Mittelwert von 2,3. Diese Ergebnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass die Unternehmen sich der Bedeutung der verschiedenen personalwirtschaftlichen Themen durchaus bewusst sind, aber nicht alle Unternehmen auch entsprechend handeln und die notwendigen Maßnahmen durchführen.

Um den Unternehmenserfolg zu ermitteln, wurden bei den befragten Unternehmen die Umsatzentwicklung, die Entwicklung der Umsatzrendite, die Eigenkapitalquote und das Ratingergebnis erfragt. Auf Grundlage des Vergleichs wurden die Unternehmen den Kategorien „im Vergleich sehr erfolgreich“, „im Vergleich erfolgreich“, „im Vergleich eher durchschnittlich erfolgreich“ und „im Vergleich eher unterdurchschnittlich erfolgreich“ zugeordnet.

Unternehmen, die der Kategorie „im Vergleich eher unterdurchschnittlich erfolgreich“ zugeordnet wurden, erlangten im Durchschnitt im Ergebnis-Index einen Wert von 2,3, im Aktivitäten-Index einen Wert von 3,0, im Bedeutungs-Index einen Wert von 1,8, im Nachhaltigkeits-Index einen Wert von 2,9 und einen Gesamtdurchschnittswert von 2,5.

Unternehmen, die der Kategorie „im Vergleich eher durchschnittlich erfolgreich“ zugeordnet wurden, erlangten im Durchschnitt im Ergebnis-Index einen Wert von 2,0, im Aktivitäten-Index einen Wert von 2,5 im Bedeutungs-Index einen Wert von 1,5, im Nachhaltigkeits-Index einen Wert von 2,4 und einen Gesamtdurchschnittswert von 2,1.

Unternehmen die der Kategorie „im Vergleich erfolgreich“ zugeordnet wurden erlangten im Durchschnitt im Ergebnis-Index einen Wert von 1,8, im Aktivitäten-Index einen Wert von 2,3, im Bedeutungs-Index einen Wert von 1,4, im Nachhaltigkeits-Index einen Wert von 2,2 und einen Gesamtdurchschnittswert von 2,0.

Unternehmen die der Kategorie „im Vergleich sehr erfolgreich“ zugeordnet wurden erlangten im Durchschnitt im Ergebnis-Index einen Wert von 1,7, im Aktivitäten-Index einen Wert von 2,0, im Bedeutungs-Index einen Wert von 1,3, im Nachhaltigkeits-Index einen Wert von 1,9 und einen Gesamtdurchschnittswert von 1,7.

Aus den jeweils höher ermittelten Werten von erfolgreichen Unternehmen lässt sich ableiten, dass in diesen Unternehmen Personalmanagementinstrumenten eine höhere Bedeutung zukommt, dass eine nachhaltigere Einstellung vertreten wird und dass ein starker Focus auf nachhaltige Aktivitäten gelegt wird. Jedoch kann der Kausalzusammenhang zwischen nachhaltigem Personalmanagement und dem Unternehmenserfolg dadurch nicht eindeutig beschrieben werden, da schließlich die Möglichkeit besteht, dass Unternehmenserfolg nachhaltiges Personalmanagement erst ermöglicht. Die Ergebnisse sind daher kritisch zu betrachten.

Die Mitarbeiterbefragung erfüllte den Zweck, Rückschlüsse auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter auf das praktizierte Personalmanagement zuzulassen. Die Befragung umfasste insgesamt 2.160 Mitarbeiter der befragten Unternehmen. Dabei wurde die Wirksamkeit der Personalarbeit sehr unterschiedlich eingeschätzt.

Die zu bewertenden Aussagen lauteten:

„Ich kenne die Unternehmensziele“, „Ich identifiziere mich sehr mit unserem Unternehmen“, „Ich trage mich mit dem Gedanken, das Unternehmen zu verlassen“, „Ich weiß genau, wo ich leistungsmäßig stehe“, „Ich identifiziere mich mit den Unternehmenszielen“, „Ich würde mich bei meinem Unternehmen jederzeit wieder bewerben“, „Ich kann meine Fähigkeiten und Kenntnisse in meiner Arbeit voll entfalten“, „Ich bin alles in allem sehr zufrieden“, „Das Betriebsklima in unserer Abteilung ist insgesamt sehr gut“, „Ich fühle mich fair behandelt in meinem Unternehmen“, „Bei uns legt man Wert darauf, dass die Mitarbeiter gerne im Unternehmen arbeiten“, „Mit dem Führungsverhalten meiner Führungskraft bin ich sehr zufrieden“, „Für die Gesundheit der Mitarbeiter wird in unserem Unternehmen viel getan“, „Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen verfügen in der Regel über alle wichtigen Informationen, die sie für ihre Aufgabe brauchen“, „Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen funktioniert insgesamt sehr gut“, „Ich kann mich ausreichend mit Ideen und Anregungen in das Betriebsgeschehen einbringen“, „Mein Unternehmen tut viel für die Vereinbarkeit von Familie bzw. Privatleben und Beruf“, „Bei Entscheidungen, die mich betreffen werde ich ausreichend mit einbezogen“, „Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen sind alles in allem sehr motiviert“, „In unserem Unternehmen herrscht ein offenes und vertrauensvolles Klima“ und „Die Weiterbildungsmöglichkeiten in unserem Unternehmen sind insgesamt sehr gut“.

Hierbei wurde wiederum zwischen Aussagen von Führungskräften und Aussagen von sonstigen Mitarbeitern unterschieden. Bei einem Vergleich zwischen den Mittelwerten der Aussagenbewertungen über alle 21 Aussagen der Führungskräfte und der sonstigen Mitarbeiter wird deutlich, dass die Führungskräfte durchweg positiver bewerteten. Die Einschätzungen der Personalleiter fallen in der Regel im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen noch positiver aus als die Bewertungen der Führungskräfte. Aus diesem Ergebnis werden in der Studie folgende drei Aussagen abgeleitet. Hierarchische Ebenen und Individuen konstruieren verschiedene Wirklichkeiten. Es scheint hilfreich für Personal- und Geschäftsleitung, regelmäßig und systematisch die Sichtweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte abzufragen. Auf der Basis von gesicherten Informationen, Erfahrungen und Intuitionen, die durch den Beitrag regelmäßiger Befragungen entstanden sein können, entstehen gute Entscheidungen.

Mit Berücksichtigung der genannten Einschränkungen in Bezug auf die Kausalzusammenhänge könnte aus der Studie ersichtlich werden, dass mittelständische Unternehmen die Bedeutung des Personalmanagements für das Unternehmen und dessen Erfolg erkannt haben und endsprechend handeln.⁶¹

⁶¹ Vgl. Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben/Industrie- und Handelskammer Ulm/WEKOS Personalmanagement GmbH 2008

4 Besonderheiten der Personalwirtschaft von Zulieferunternehmen der Luftfahrtindustrie

Noch vor 1970 konnte mit dem Namen eines Produktes noch der Name des Herstellers in direkte Verbindung gebracht werden. Die Mehrzahl der einzelnen Komponenten wurde vom Hersteller selbst entwickelt und hergestellt. Die Qualität des Produktes wurde mit seinem Markenname garantiert und die Eigenfertigungsquote lag bei mindestens 80 Prozent. Ab den 1970er Jahren waren die Märkte der hoch entwickelten Industrieländer gesättigt. Der daraus resultierende härter werdende Verteilungswettkampf zwang die Industrieunternehmen zu Kosteneinsparungen. Die Folge war eine Verknüpfung der Weltwirtschaft zu einem arbeitsteiligen und voneinander abhängigen Wirtschaftsgeflecht.⁶²

Daraus entwickelte sich eine neue zentrale Problemstellung der Betriebswirtschaft. Dabei handelt es sich um die Frage „Make or Buy“. Die Frage, ob Produkte und Dienstleistungen im eigenen Unternehmen oder durch Fremdbezug erstellt werden, ist mit dem Ansatz der Kernkompetenzen und dem Transaktionskostenansatz verbunden. Grundlage für Kernprodukte und der daraus entstehenden Endprodukte sind Kernkompetenzen, die sich aus spezifischen Technologien, Ressourcen und Fähigkeiten ergeben. Für ein Unternehmen ist es notwendig, Kernkompetenzen von Nicht-Kernkompetenzen zu unterscheiden. Die Auslagerung von Nicht-Kernkompetenzen in ein externes Unternehmen kann unter Umständen vorteilhaft sein. Bei dieser Entscheidung müssen die damit verbundenen Transaktionskosten berücksichtigt werden. Von den Eigenschaften der Transaktion hängt die Höhe der Transaktionskosten ab. Es handelt sich demnach um die Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung. Wenn die Produktionskostenvorteile des externen Lieferanten, die aus dem Fremdbezug resultierenden Transaktionskosten übersteigen, scheint eine Auslagerung sinnvoll. Dabei ergeben sich Chancen der Kostenreduktion und die Möglichkeit der Konzentration auf Kernkompetenzen und Leistungsoptimierung. Neben den genannten Chancen beinhaltet die Auslagerung der Leistungserstellung jedoch auch Risiken. Eine Auslagerung von Unternehmensfunktionen, Geschäftsprozessen oder einzelnen Aktivitäten ist in den meisten Fällen mit dem Transfer von Personal, Anlagevermögen und Know-how verbunden. Der gewünschte Effekt der Kostenreduzierung kann jedoch auch Leistungs- und Qualitätsdefizite zur Folge haben. Damit verbunden sind wiederum Aufwendungen,

⁶² Vgl. Dietz 2008

die erbracht werden müssen um die geforderte Leistungsqualität des Zulieferunternehmens zu erreichen und zu erhalten.⁶³

In der Luftfahrtindustrie kommen weitere erschwerende Punkte hinzu. Ein Flugzeug zeichnet sich durch eine sehr hohe Komplexität und Teilevielfalt aus. Schon kleine Teile können sicherheitskritisch werden, wenn diese mangelhaft sind. Eine Airbus A380 besteht aus rund sechs Millionen Einzelteilen. Dabei scheint die Sicherstellung der Teilequalität und Teileverfügbarkeit eine große Herausforderung darzustellen. Auch die Lebensdauer eines Flugzeuges stellt die Kunde-Lieferantenbeziehung vor Schwierigkeiten. Die extrem lange Dauer der Produktlebenszyklen in der Luftfahrtindustrie bindet die Unternehmen über Jahre aneinander, schließlich ist die erforderliche Langlebigkeit und die Verfügbarkeit von Ersatz- und Austauschteilen unbedingt sicherzustellen. Die einzelnen Komponenten sind enorm hohen Belastungen ausgesetzt. Den hohen Anschaffungskosten für ein Flugzeug muss demnach auch ein entsprechender Umsatz gegenüberstehen. Langstreckenflugzeuge sind zu diesem Zweck bis zu zwanzig Stunden in der Luft. Ausfälle während des Betriebes führen zu hohen Umsatzverlusten. Bei einem klassischen Kurzstreckenflugzeug geht man von einem Tagesumsatz von 80.000 Euro aus. Um eine möglichst hohe Verfügbarkeit sicherzustellen, bedarf es verschiedener Arten von Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten. Hierbei ist die Herausforderung, Mängel möglichst rasch zu beheben. Dazu muss auf Ersatzteile schnell vor Ort zugegriffen werden können. Um die Ersatzteilverfügbarkeit bei enormer Ersatzteilvielfalt zu gewährleisten, ist ein weltweites Netz an Logistikzentren nötig.⁶⁴

Eine weitere Besonderheit stellt die Unfähigkeit der großen Hersteller dar, das vielfältige Hochtechnologie-Wissen, das für den Flugzeugentwurf und –bau unabdingbar ist, aufzubauen und weiterzuentwickeln. Zum Beispiel wird das Baumuster B787 von Boeing weltweit entwickelt und gefertigt. Neben der zentralen Entwicklungskoordination und -verantwortung behält Boeing selbst nur die Montage der Einzelkomponenten. Damit trägt Boeing nur ungefähr 4% zur gesamten Wertschöpfungskette bei.⁶⁵

Aus den besonderen Herausforderungen und der hohen Zahl an Zulieferunternehmen, die nötig sind, um das Endprodukt Flugzeug zu erstellen, wird die Bedeutung des Zulieferunternehmens im Wertschöpfungsprozess schnell deutlich. Unternehmenserfolg ist ausschließlich mit entsprechenden Zulieferern der gesamten Wertschöpfungskette realisierbar. Getroffene Entscheidungen sind weitreichend und mit hohen technischen und wirtschaftlichen Risiken verbunden.⁶⁶ Die intensive Zusammenarbeit mit dem

⁶³ Vgl. Götte 2008

⁶⁴ Vgl. Friehmelt 2008

⁶⁵ Vgl. Dietz 2008

⁶⁶ Vgl. Manz 2008

Zulieferunternehmen der Luftfahrtindustrie verlangt daher die Erfüllung wichtiger Kriterien. Die Einschätzung der Eignung der Kooperationspartner für die Zusammenarbeit ist dabei von großer Bedeutung.⁶⁷

Damit eine gleichbleibend hohe Qualität der Zulieferer garantiert werden kann, ist der Ausbau einer Wareneingangskontrolle allein nicht ausreichend. Vielmehr geht es um eine Kontrolle, Lenkung und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette. Qualität ist bei der ganzheitlichen Betrachtung nicht allein mit der Produktqualität vergleichbar. Es müssen weitere Aspekte einbezogen werden. So muss ebenfalls die Prozessqualität durch eine Vernetzung der Fertigungs-, Entwicklungs-, Beschaffungs- und Finanzprozesse gegeben sein. Nur so ist eine Überwachung, ständige Verbesserung und Anpassung an neue Abläufe möglich. Einen weiteren Aspekt stellt die Dienstleistungsqualität dar. Diese beinhaltet nicht allein den Reparaturbetrieb bei auftretenden Störungen. Der Wartungs- und Servicebereich beinhaltet ein umfassendes Reklamationsmanagement und das Erstellen von Kunden-Zufriedenheits-Berichten, um Hinweise zur weiteren Produktentwicklung zu generieren. Die Dienstleistungsqualität gibt des Weiteren Auskünfte über die Potenzialqualität wider. Hierbei werden Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Zulieferer sichergestellt, die für die Quantität und Qualität der Entwicklung und Produktion unabdingbar sind. Ein weiterer Bestandteil der Dienstleistungsqualität ist die Integrationsqualität. Das Zulieferunternehmen muss in der Lage sein sich in Organisations-, Denk- und Ablaufmuster des Auftraggebers zu integrieren. Hinzu kommt die Ergebnisqualität. Hierbei ist die erzielte Qualität des Produktes, die Termintreue, eine korrekte Dokumentation des Services bei auf auftretenden Problemen und die Verwendung von Hilfsprodukten zu bewerten. Ein oft vernachlässigter Aspekt der Qualität ist die Verhaltensqualität und Führung. Das Verhalten der Mitarbeiter ist in das Qualitätsmanagement mit einzubeziehen. Die verlangte Qualitätsarbeit ist nur durch hoch motivierte Mitarbeiter umzusetzen. Vertrauen allein reicht bei der Auswahl und Bewertung des Zulieferunternehmens in Anbetracht der zahlreichen Risiken nicht aus. Für die Kontrolle, Lenkung und Steuerung der Qualität auf der gesamten Wertschöpfungskette bedienen sich Unternehmen einer Reihe von Werkzeugen. Zu diesen Werkzeugen gehören das Projektmanagement, das Risikomanagement, das Auditing, das Kanban und der Qualitätszirkel. In der Luftfahrtindustrie fällt dem Auditing eine besonders hohe Gewichtung zu. Es findet eine Unterscheidung in System-, Verfahrens-, Prozess- und Produktaudit statt. Für die Personalwirtschaft ist das Systemaudit von Bedeutung. Das Qualitätssystem wird dabei unter anderem bezüglich der realen Anwendung durch die Mitarbeiter überprüft. Hierbei spielen vor allem die Kenntnisse und Qualifikationen der Mitarbeiter eine Rolle, die in Form von Checklisten untersucht werden.

⁶⁷ Vgl. Spiegel 2008

Eine weitere Möglichkeit der Sicherstellung der Qualität bei Zulieferunternehmen ist die Zertifizierung. Dabei soll die Qualitätsfähigkeit gemäß vorgeschriebener Normen nachweisbar und Haftungsrisiken transparent gemacht werden. Auf Grund der zunehmenden Komplexitätsanforderungen und der Internationalisierung stellt eine entsprechende Zertifizierung einen enormen Wettbewerbsvorteil für Zulieferunternehmen dar. Jeder Flugzeughersteller muss sich ausführlichen Audits der zuständigen nationalen und internationalen Luftfahrtaufsichtsämter stellen. Ein neuer Flugzeugtyp darf weder starten noch landen, wenn die nötige Luftfahrttüchtigkeitszulassung fehlt. Dafür muss es von allen Behörden im Einzelnen zertifiziert worden sein. Dementsprechende Behörden sind in Deutschland das Luftfahrtbundesamt in Zusammenarbeit mit der European Aviation Safety Agency, in den USA die Federal Aviation Authority und in Japan die Japanese Airworthiness Authority. Um für den LuftfahrtHersteller tätig zu werden, gelten die Voraussetzungen in abgeschwächter Form auch für die Zulieferunternehmen.⁶⁸

Zur Komplexitätsreduktion verlangen immer mehr Flugzeughersteller von ihrer Zulieferunternehmen eine einheitliche Zertifizierung. Diese beinhalten Anforderungen der Kunden und Behörden.

Das Qualitätsmanagement des Unternehmens wird dabei durch die verantwortliche unabhängige Organisation bewertet und bestätigt. Dazu wird ein Fragenkatalog eingesetzt, der von dem zu zertifizierenden Unternehmen zu beantworten und durch Qualitätsmanagementunterlagen nachzuweisen ist. Ergänzend können auch Computersimulationen von Abläufen, Verfahrensanweisungen und Betriebsbegehungen verlangt werden.⁶⁹

In den Prozess der Zertifizierung ist auch das Personalmanagement eingebunden. Das Personalmanagement muss die Anforderungen, die in den Normen beschrieben sind, umsetzen und nachweisen können. Die Anforderungen beziehen sich meist auf die Qualifikationen der Mitarbeiter, die nötig sind, um den Qualität der Leistungen zu sichern. Ein Beispiel ist die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems nach der Norm DIN EN 9100. Diese Norm ist für die Anwendung von Unternehmen, die Produkte der Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung konstruieren, entwickeln und/oder produzieren oder die einen Service nach Auslieferung bereitstellen, vorgesehen.⁷⁰

Im Abschnitt 6.2 der Norm, Personelle Ressourcen, sind die Anforderungen beschrieben, die in den Aufgabenbereich des Personalmanagements fallen.

⁶⁸ Vgl. Dietz 2008

⁶⁹ Vgl. Dietz 2008

⁷⁰ Vgl. Norm DIN EN 9100:2009

Diese lauten: „Personal, dessen Tätigkeiten die Erfüllung der Produktanforderungen beeinflussen, muss in Bezug auf die angemessene Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrungen kompetent sein. Die Organisation muss a) die notwendige Kompetenz des Personals, dessen Tätigkeiten die Erfüllung der Produktanforderungen beeinflussen, ermitteln, b) wo zutreffend, für Schulung sorgen oder andere Maßnahmen ergreifen, um die notwendige Kompetenz zu erreichen, c) die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen beurteilen, d) sicherstellen, dass ihr Personal sich der Bedeutung und Wichtigkeit seiner Tätigkeit bewusst ist und weiß, wie es zur Erreichung der Qualitätsziele beiträgt und e) geeignete Aufzeichnungen zu Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrung führen.“⁷¹

Dem entsprechend muss das Personalmanagement so gestaltet sein, dass die Anforderungen erfüllt werden, um die genannte Zertifizierung zu erhalten.

⁷¹ Norm DIN EN 9100:2009 S.14

5 Aufbau eines Human Resources Managements am Beispiel der Firma Cotesa GmbH

5.1 Unternehmensanalyse

5.1.1 Allgemeine Beschreibung

Wie jede Organisation ist auch die Cotesa GmbH kein statisches Gebilde, sondern entwickelt sich fortlaufend weiter. Daher werde ich mich in der folgenden Beschreibung der Cotesa GmbH auf den Stand des Beginns meiner Bearbeitungszeit im März 2012 beziehen.

Die Cotesa GmbH ist ein mittelständisches Zulieferunternehmen der Luftfahrtindustrie mit Produktionsstandort in Mittweida. Das Unternehmen wurde 2002 gegründet. Die Spezialisierung des Unternehmens bezieht sich auf die serienmäßige Herstellung von Hochleistungskomponenten aus Faserverbundwerkstoffen für die Luftfahrtindustrie. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Produktion von komplexen CFK-Profilen und extrem leichten mehrdimensionalen Faserverbund-Sandwich-Strukturen. Es werden Flugzeugstrukturen, Flugzeuginterieurs und Flugzeugausrüstungen gefertigt. Für die Automobilindustrie werden ebenfalls Leistungen angeboten, jedoch machen diese einen geringen Teil des Produktionsvolums aus. Produziert wird sowohl in Einzel- als auch in Serienfertigung. Dabei kommen das Prepreg-Autoklav-Verfahren, das Prepreg-Press-Verfahren, CNC-Fräsen und manuelle mechanische Bearbeitung und Kleben zum Einsatz.⁷²

Die hohen Qualitätsanforderungen der Luftfahrtindustrie sollen durch ein umfangreiches Qualitätsmanagement und aufwendigen Prüfungen gesichert werden. Die Cotesa GmbH ist gemäß EN 9100:2009 zertifiziert und von Airbus Deutschland GmbH, AOA Apparatebau Gauting GmbH, Atlas Elektronik GmbH, DASELL Cabin Interior GmbH, Eurocopter Deutschland GmbH, EADS-EFW Elbe Flugzeugwerke GmbH, ESW Extel Systems Wedel GmbH, Liebherr-Aerospace Lindenberg GmbH und Premium Aerotec auditert. Zu den angewendeten Prüfverfahren zählt die Werkstoffprüfung, die Bauteilprüfung, die Ultraschallprüfung, die 3D Vermessung und die Schweißnahtprüfung.⁷³

⁷² Vgl. www.cotesa.de

⁷³ Vgl. www.cotesa.de

Mit einer Mitarbeiterzahl von 262 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 14 Millionen Euro im Jahr 2011 entspricht das Unternehmen der Definition für KMUs des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn. An Hand dieser Kennzahlen kann die Cotesa GmbH den mittleren Unternehmen zugeordnet werden. Auch die in Abschnitt 3.1 beschriebene Charakteristik von Peter Mank trifft mit Einschränkungen auf das Unternehmen zu. Beispielsweise sind unternehmensinternen Merkmale wie die Flexibilität bei der Anpassung des Leistungsprogramms an die Marktbedingungen, die starke Spezialisierung des Leistungsprogramms, die Einheit von Kapital und Leistung also auch die völlige Selbstständigkeit ohne beherrschende Kapitalanteile anderer bei der Firma Cotesa GmbH wiederzufinden. Die Flexibilität bei der Anpassung des Leistungsprogrammes an Marktbedingungen ist durch die Möglichkeit der Einzelfertigung generiert. Auch ist die Firma Cotesa GmbH mit ihrer Ausrichtung auf Hochleistungskomponente aus Faserverbundwerkstoffen stark spezialisiert. Die Einheit von Kapital sowie die Selbstständigkeit ohne beherrschende Kapitalanteile anderer sind in der Verbindung der Unternehmensanteile mit den Leitungsaufgaben wieder zu finden. Die Unternehmensleitung wird von den zwei Hauptanteilseignern übernommen. Dr. Udo Berthold und Jörg Hüskens halten jeweils 35,2% am Unternehmen. Dr. Udo Berthold übernimmt die technische und Jörg Hüskens die kaufmännische Leitung.

5.1.2 Beschreibung des personalwirtschaftlichen Vorgehens in der Cotesa GmbH

Um das personalwirtschaftliche Vorgehen zu beschreiben, soll im Folgenden nach Vorbild des Abschnitts 2.4 vorgegangen werden.

Daher folgt die Beschreibung der Umsetzung der strukturbestimmenden Personalplanung, der personelle Leistungsbereitstellung, der Maßnahmen des Leistungserhalts, der Leistungsförderung und der Informationsbereitstellung.

Wie in Abschnitt 2.4.1 beschrieben wird die strukturbestimmende Personalplanung durch die Ablauf- und Aufbauorganisation bestimmt.

Eine schriftlich fixierte Ablauforganisation existiert bei der Cotesa GmbH nicht. Jedoch hat sich im Laufe der Zeit und durch das ständige Wachsen der Mitarbeiterzahl ein Arbeitsablauf und eine Verteilung der Aufgaben sowie eine zweckmäßig erscheinende Gestaltung des Arbeitsplatzes entwickelt. Die Vorteile die eine schriftliche Fixierung mit sich bringt können jedoch nicht genutzt werden.

Die Aufbauorganisation ist hingegen in einem Organigramm festgehalten.

Die Aufgabe personelle Leistungsbereitstellung wird in der Cotesa GmbH wie folgt durchgeführt.

Eine Personalbedarfsplanung wie in Abschnitt 2.4.2 beschrieben wird in der Firma Cotesa GmbH nicht eingesetzt. Stattdessen wird beim Auftreten einer personellen Unterdeckung, die von Führungskräften der operativen Ebene nach eigenem Ermessen festgestellt wird, eine Bedarfsmeldung an das Personalwesen übergeben.

Die Personalabteilung ist derzeit mit einem Personalreferenten besetzt.

Nach Eingang der Bedarfsmeldung in der Personalabteilung werden Maßnahmen der Personalbeschaffung eingeleitet. Dabei handelt es sich sowohl um Maßnahmen der internen als auch um Maßnahmen der externen Personalbeschaffung wobei Maßnahmen zur internen Personalbeschaffung ohne Personalbewegung davon ausgeschlossen sind, da diese Möglichkeit zuvor von den Führungskräften der operativen Ebene geprüft wurde. Zu dem Zweck der Personalbeschaffung wird eine Stellenausschreibung in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachverantwortlichen formuliert. Diese wird für die interne und für die externe Personalbeschaffung eingesetzt.

Zur Personalbeschaffung mit Personalbewegung werden innerbetriebliche Stellenausschreibungen eingesetzt. Diese wird für alle Mitarbeiter ersichtlich an bekannten Orten in der Firma veröffentlicht. Eine Personalentwicklung ist ebenfalls denkbar, wobei bei fehlender für die Arbeitsaufgabe notwendige Qualifikation Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart werden können. Der interne Beschaffungsweg wird bevorzugt eingesetzt.

Bei der externen Personalbeschaffung wird sowohl passive als auch aktive Personalbeschaffung betrieben. Durch die mangelnde Personalbedarfsplanung entsteht häufig eine zeitlich nahe personelle Unterdeckung. Eine aktive Personalbeschaffung ist in diesen Fällen nicht möglich, da die hierfür benötigte Zeit nicht vorhanden ist und daher mit Verzögerungen im Prozess der Leistungserstellung zu rechnen wäre. Die Personalabteilung greift in diesen Fällen auf die Möglichkeit des Personalleasings zurück. Für diese Mitarbeiter besteht unter Berücksichtigung von Anforderungen die Chance einer Einstellung.

Für die aktive Personalbeschaffung wird die genannte Stellenausschreibung auf der Firmen-Homepage und/oder in regionalen Zeitschriften veröffentlicht. Darauf folgt die Bewerberauswahl mit dem Sichten der Bewerbungsunterlagen und einem Vorstellungsgespräch an dem der Personalreferent und ein Fachverantwortlicher teilnehmen. Nach der Personalauswahl und dem Unterzeichnen des Arbeitsvertrages werden neuen Mitarbeiter in das Unternehmen eingeführt. Dies erfolgt durch eine Firmenführung, die erste Arbeitsschutzbelehrung, die Firmenpräsentation „Schulungsmodul I“ und die Zuweisung eines persönlichen Betreuers aus der gleichen Arbeitsgruppe.

Der Personaleinsatz wird durch das Aufstellen von Schicht- und Urlaubsplänen durchgeführt. Damit kann sichergestellt werden, dass der zahlenmäßige Bedarf an Mitarbeitern mit bestimmten Qualifikationen zur geforderten Zeit zur Verfügung steht. Eine wechselseitige Anpassung der Arbeitskräfte mit den Arbeitsanforderungen wie in Kapitel...beschrieben ist allerdings nur mit Einschränkungen möglich, da die nötigen organisatorischen Voraussetzungen fehlen. Organisationsmittel wie ein Stellenplan, Stellenbeschreibungen oder Anforderungsprofil existieren nur in Form von ehemaligen Stellenausschreibungen.

Maßnahmen der Personalentwicklung werden jährlich geplant und in einem Schulungsplan festgehalten. Für die Bedarfsermittlung, die Planung, Durchführung und Dokumentation der Entwicklungsmaßnahmen sind die zuständigen Führungskräfte verantwortlich. Bei Interesse des Mitarbeiters kann auf eigenen Wunsch und nach Gesprächen mit dem Fachverantwortlichen eine Fortbildung bewilligt werden. Besonders im Bereich der Qualitätssicherung sind in festgelegten Abständen Fortbildung erforderlich, um die Qualitätsforderungen entsprechender Normen oder des Kunden zu erfüllen. Die Wirksamkeit der Fortbildung wird anhand des Arbeitsergebnisses des Mitarbeiters geprüft. In dem Fall einer personellen Überdeckung sind die am häufigsten gewählten Maßnahmen der Personalfreisetzung die Einstellungsbeschränkung und der Abbau von Leiharbeit.

Die Aufgaben des Leistungserhalts und der Leistungsförderung werden bei der Firma Cotesa durch ein Informations- und Kommunikationsnetz in Form einer Betriebszeitschrift, Aushängen und dem Intranet des Betriebes, einer leistungsgerechten Entlohnung nach

subjektiver Einschätzung und Mitwirkungsmöglichkeiten durch beispielsweise einen eingerichteten „Vorschlagskasten“ wahrgenommen.

Die mitarbeiterbezogene Informationsbereitstellung erfolgt in Form von Personalakten. Ein standardisiertes Beurteilungssystem wird nicht angewendet. In festgelegten Abständen erfolgt eine Überwachung von Vorgängen wie Fluktuation und Krankheitsstand deren Ergebnis der Geschäftsleitung vorgelegt wird.

Weitere administrative Tätigkeiten wie die Abrechnung von Gehältern und Reisekosten werden von der Abteilung Buchhaltung übernommen.

Aus dieser Beschreibung wird ersichtlich, dass in Kapitel 3.2 genannte Besonderheiten im Personalmanagement mittelständischer Unternehmen auch bei der Firma Cotesa zu finden sind. So fallen Führungs- und Koordinationstätigkeiten nur der Geschäftsleitung und einer kleinen Gruppe Mitarbeiter zu. Womit sich ein großer Einfluss aus dem Bewusstsein der Unternehmer ergibt. Auch fehlt es an formalen Regelungen zu Arbeitsverteilung und Arbeitsablauf, woraus sich die Gefahr von Überlastung, ungenauen Abgrenzungen von Kompetenzen, Kommunikationsproblemen, unklaren Arbeitsaufträgen, die Umgehung direkter Vorgesetzter und einer fehlenden Kontrolle ableiten lässt. Moderne Hilfsmittel bei der Personalarbeit werden nicht angewandt. Die Bewerberauswahl basiert auf subjektiven Entscheidungen des Personalreferenten und des Fachverantwortlichen, woraus sich die Gefahr von Fehlbesetzungen ergeben könnte. Beurteilungsverfahren werden nicht angewendet. Daher bereitet auch die Trennung von betrieblichen Anforderungen und persönlichem Leistungsbeitrag Probleme.

5.1.2.1 *Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des beschriebenen personalwirtschaftlichen Vorgehens in der Cotesa GmbH*

Um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der beschriebenen Vorgehensweise bei der Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben zu ermitteln, soll im Folgenden die in Abschnitt 3.2 beschriebene Studie „Nachhaltiges Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen in Süddeutschland“ dienen. Hierfür wurden das Personalleiterinterview mit den zwölf Themenfeldern und den zu bewertenden Fragen in der Firma Cotesa angewendet. Die Bewertung der einzelnen Aussagen wurde vom Geschäftsleiter und Verantwortlichen für Personalmanagement Jörg Hüsken vorgenommen. Die hierbei ermittelten Werte werden anschließend den Mittelwerten der befragten Unternehmen der NPM-Studie gegenübergestellt.

Themenfeld „Personalbeschaffung“

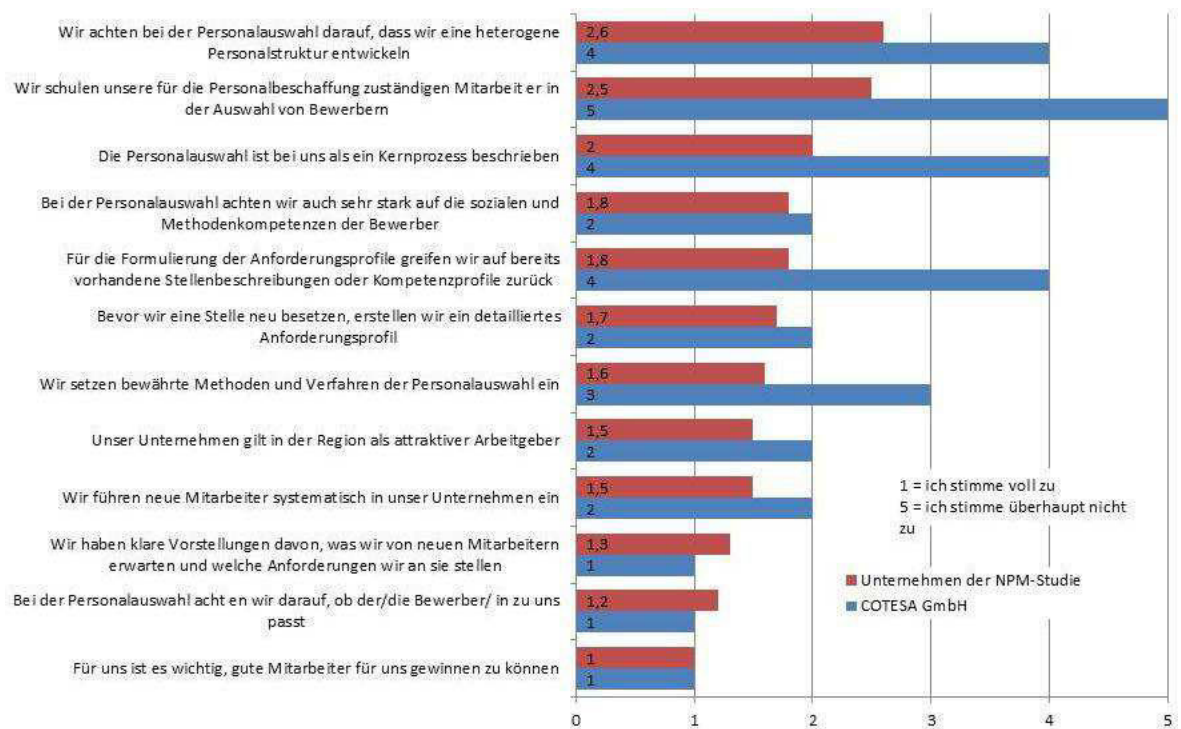


Abb. 3: Themenfeld „Personalbeschaffung“

Der Firma Cotesa ist es wichtig, gute Mitarbeiter mit sozialen und Methodenkompetenzen zu finden, und hat klare Vorstellungen davon, was sie von ihren Bewerbern erwarten. Im Gegensatz dazu ist die Personalauswahl nicht als Kernprozess beschrieben und die zuständigen Mitarbeiter werden in der Auswahl von Bewerbern nicht geschult. Im Gegensatz zu Cotesa GmbH greifen die befragten Unternehmen der NPM-Studie bei der Formulierung der Anforderungsprofile auf bereits vorhandene Materialien zurück. Die Firma Cotesa vernachlässigt die Personalstruktur.

Themenfeld „Führung“

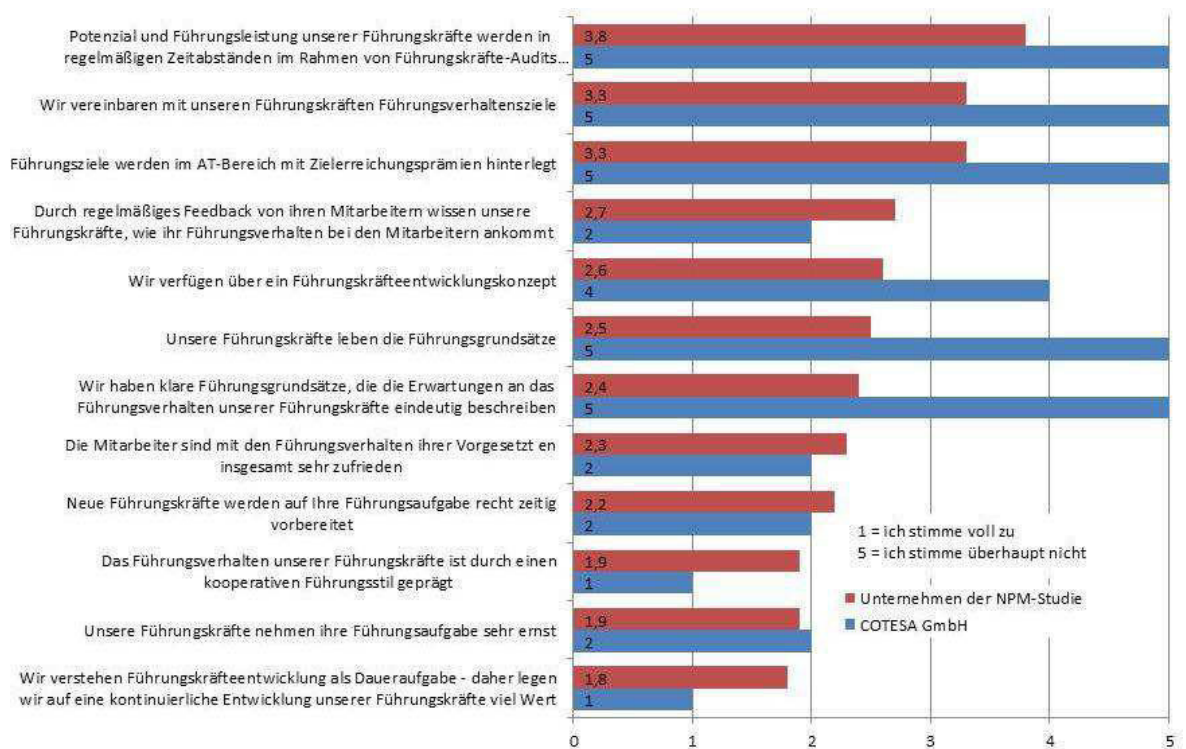


Abb. 4: Themenfeld „Führung“

Der Firma Cotesa ist die Bedeutung von einer Führungskräfteentwicklung bewusst und sieht diese als Daueraufgabe. Die Führungskräfte verfolgen einen kooperativen Führungsstil und nehmen ihre Aufgabe ernst. Die Mitarbeiter sind mit der Führungsverhalten insgesamt zufrieden. Im Gegensatz dazu steht, dass keine klaren Führungsgrundsätze existieren, die den Führungskräften zur Orientierung dienen könnten, dass keine Führungsziele vereinbart werden und dass kein Führungskräfteentwicklungskonzept besteht. Gutes Führungsverhalten wird nicht belohnt oder kontrolliert.

Themenfeld „Unternehmensleitbild, -strategie und -ziele“

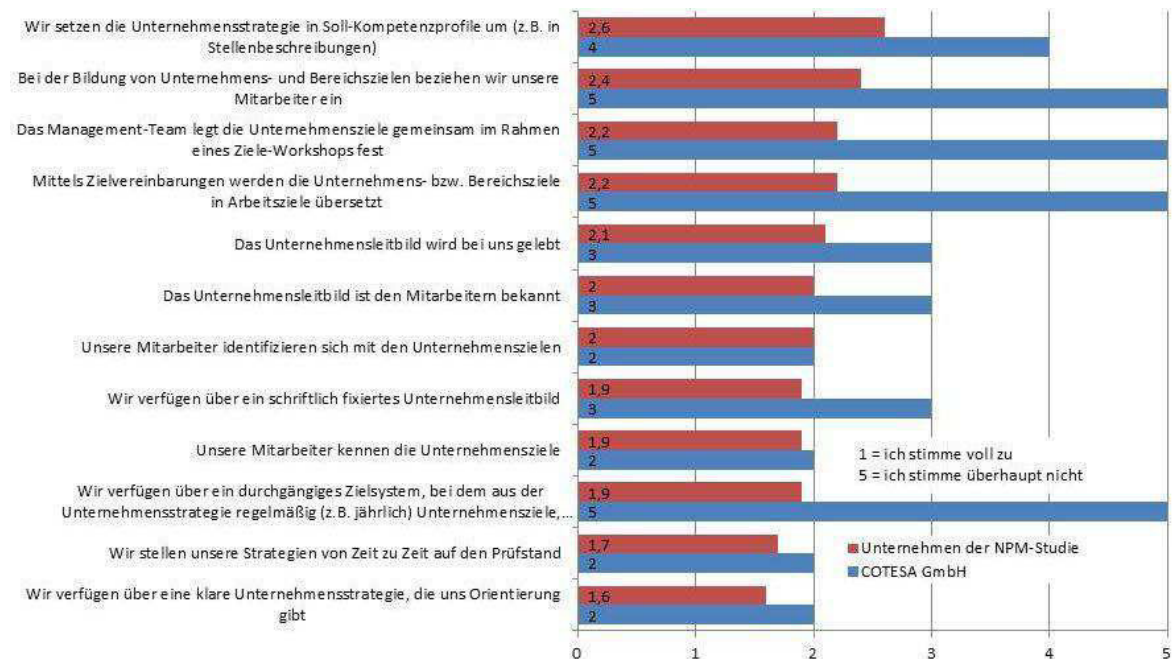


Abb. 5: Themenfeld „Unternehmensleitbild, -strategie und -ziele“

Das Unternehmen verfügt über ein wenig ausformuliertes Unternehmensleitbild, dass den Mitarbeitern entsprechend unvollständig bekannt ist. Hingegen ist eine klar formulierte Unternehmensstrategie vorhanden und wird regelmäßig überarbeitet. Dieses wird aber nicht genutzt, um in Anlehnung daran regelmäßig und unter Einbeziehung der Mitarbeiter Ziele abzuleiten.

Themenfeld „Systematische Personalentwicklung“

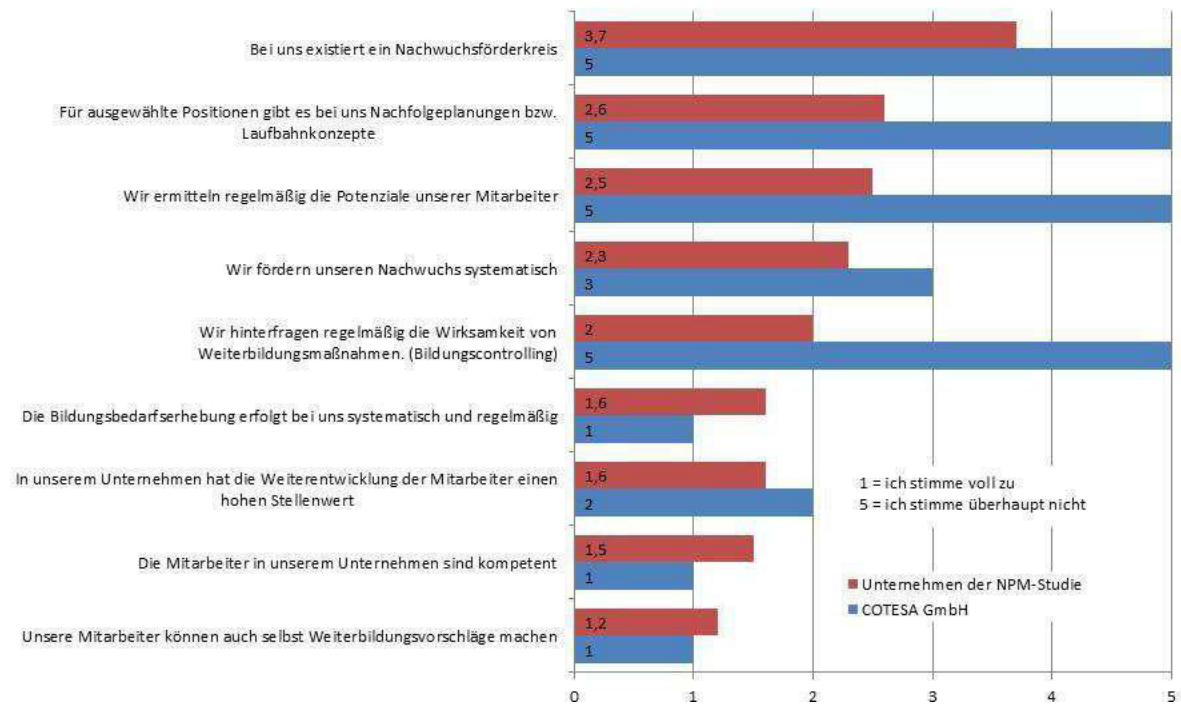


Abb. 6: Themenfeld „Systematische Personalentwicklung“

Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist im Unternehmen sehr wichtig. Die Mitarbeiter können selbst Weiterbildungsvorschläge machen, die Bildungsbedarfserhebung erfolgt regelmäßig und die Mitarbeiter werden als kompetent eingeschätzt. Allerdings werden die Potenziale der Mitarbeiter nicht regelmäßig ermittelt. Es existieren keine Laufbahnkonzepte, kein Nachwuchsförderkreis und keine Hinterfragung der Wirksamkeit der Maßnahmen.

Themenfeld „Teamentwicklung“

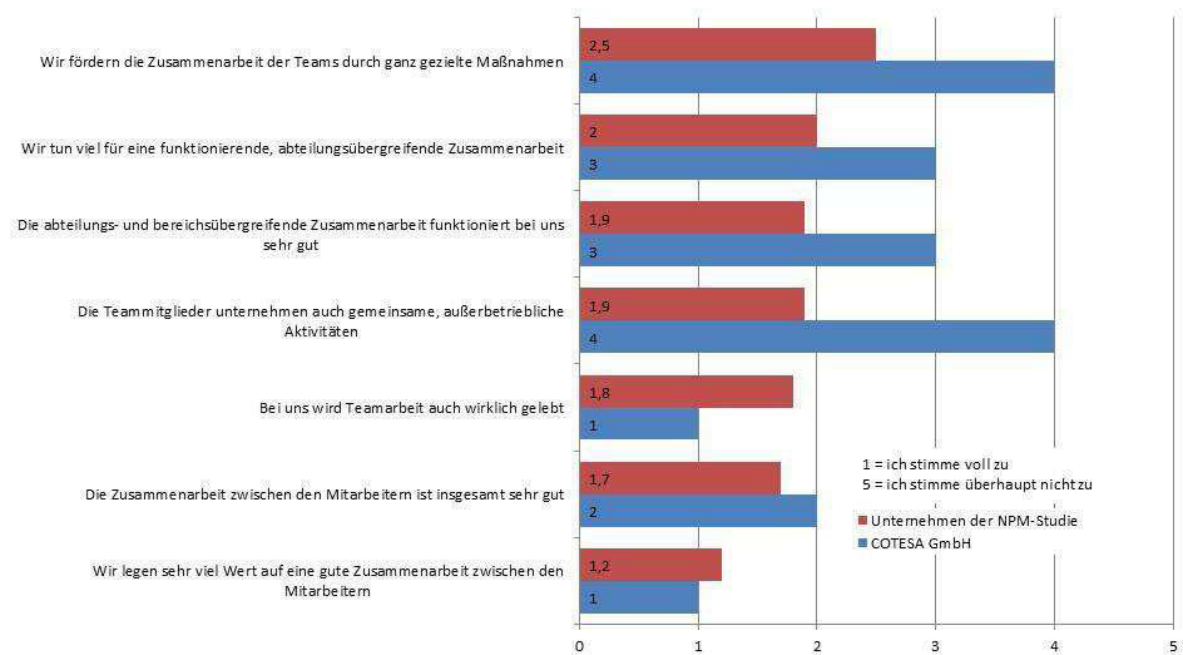


Abb. 7: Themenfeld „Teamentwicklung“

Die Firma Cotesa legt sehr viel Wert auf gute Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, welche auch als insgesamt gut eingeschätzt wird. Außerbetriebliche Aktivitäten werden von Teammitgliedern nur selten unternommen und gezielte Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit des Teams werden mangelhaft eingesetzt. Für abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird nur wenig getan und demnach auch als Mittelmäßig bewertet.

Themenfeld „Information und Kommunikation“

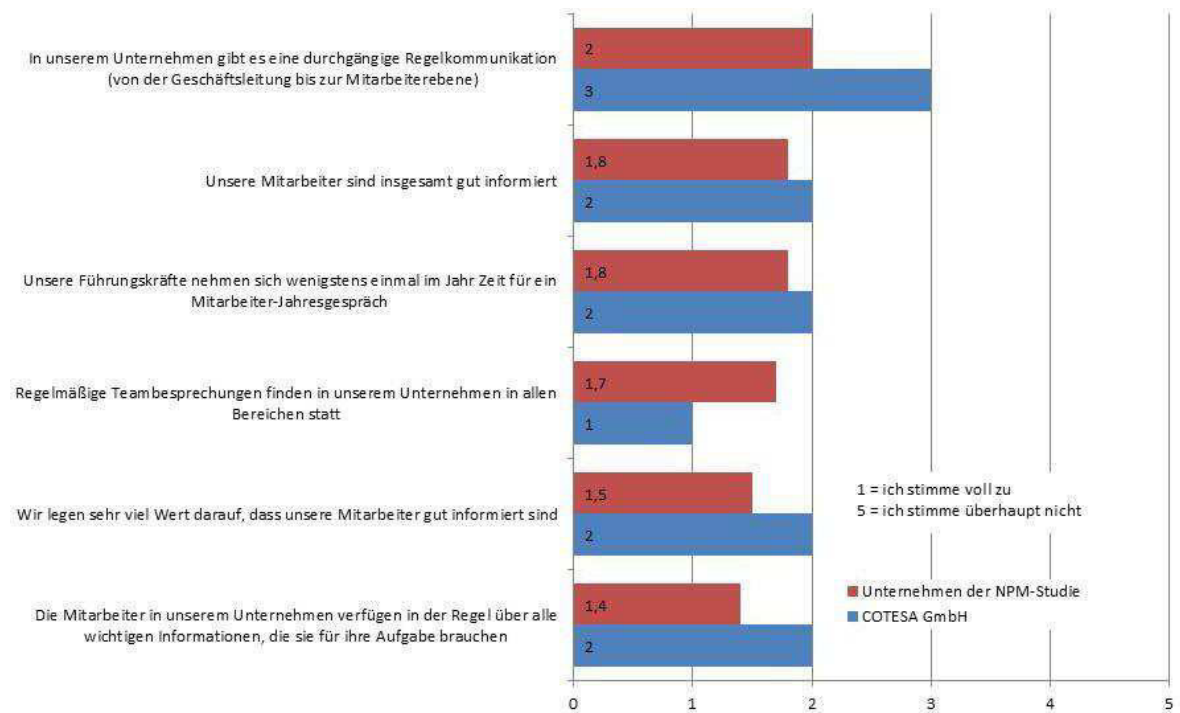


Abb. 8: Themenfeld „Information und Kommunikation“

Es wird bei der Cotesa GmbH viel Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeiter gut informiert sind. Diese werden auch als gut informiert eingeschätzt und verfügen über die jeweils aufgabenbezogenen Informationen. Zu diesem Zweck finden regelmäßig Teambesprechungen statt und es werden jährlich Mitarbeitergespräche durchgeführt. Die durchgängige Regelkommunikation wird hingegen als mittelmäßig eingeschätzt.

Themenfeld „Change Management“

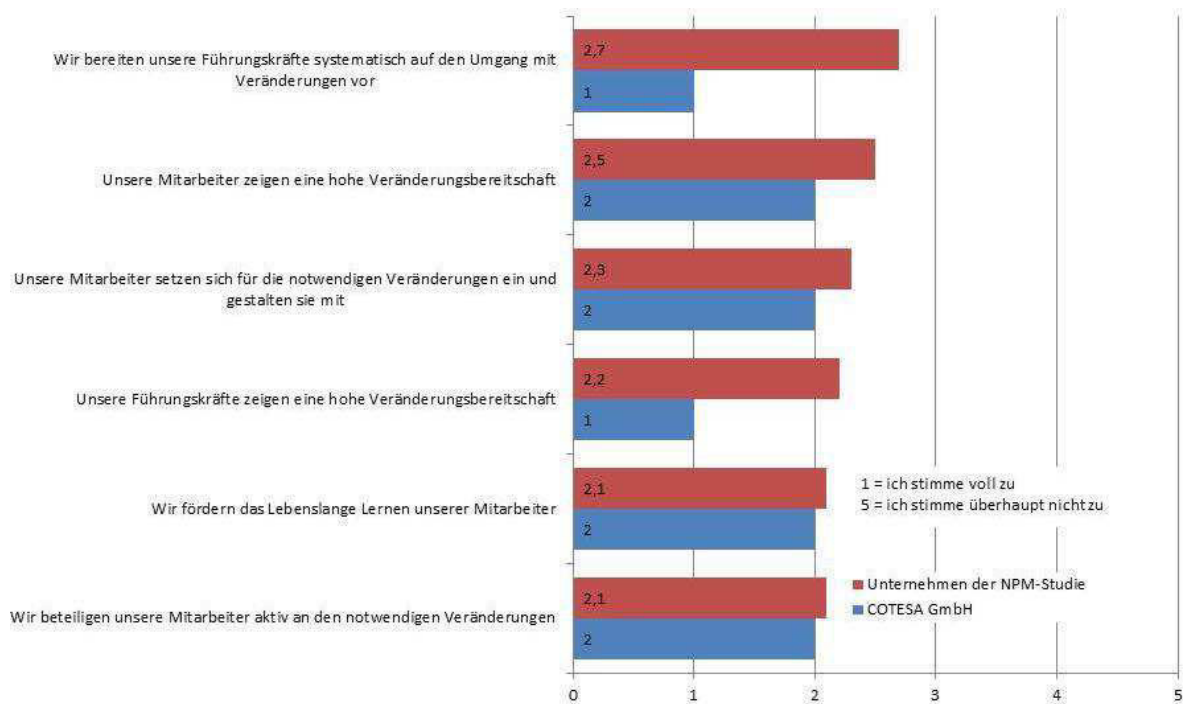


Abb. 9: Themenfeld „Change Management“

Die Mitarbeiter zeigen eine hohe und die Führungskräfte eine sehr hohe Bereitschaft zur Veränderung. Sie setzen sich für Veränderungen ein und gestalten sie mit. Die Mitarbeiter werden aktiv an notwendigen Veränderungen beteiligt und die Führungskräfte systematisch auf dem Umgang mit Veränderungen vorbereitet.

Themenfeld „Kontinuierliche Prozessverbesserung“

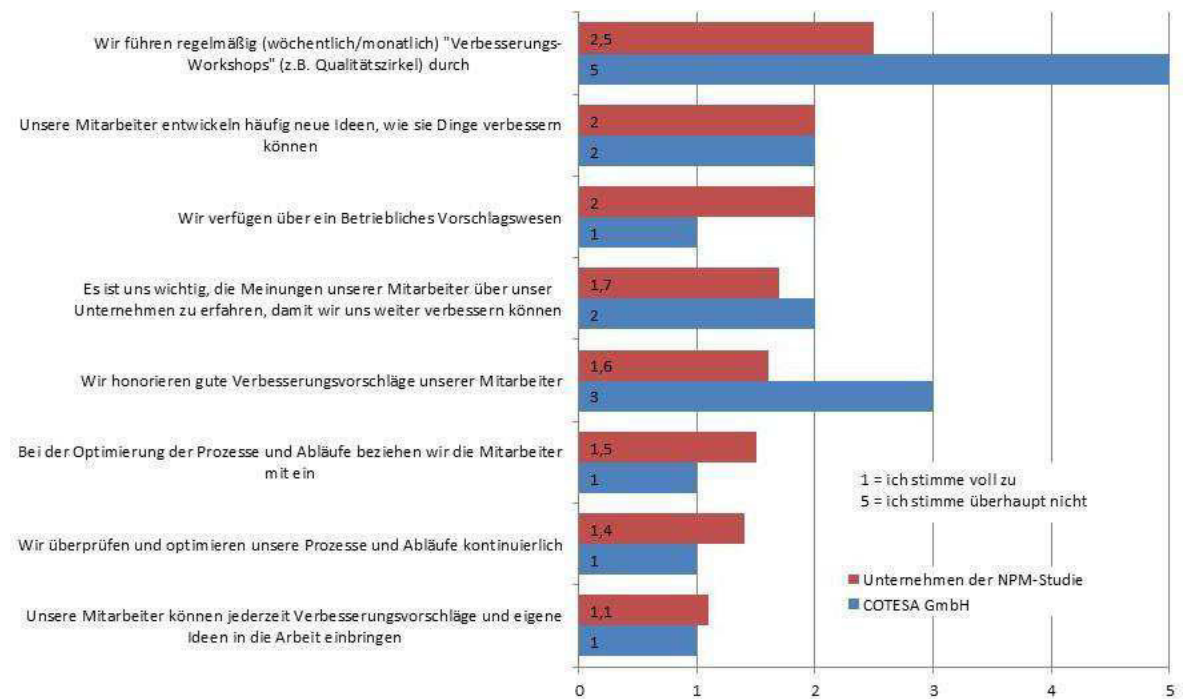


Abb. 10: Themenfeld „Kontinuierliche Prozessverbesserung“

Der Cotesa GmbH ist die Meinung der Mitarbeiter zur Verbesserung des Unternehmens wichtig. Sie können Verbesserungsvorschläge und eigene Ideen einbringen und werden bei der Optimierung der Prozesse miteinbezogen. Diese Möglichkeit wird auch genutzt. Prozesse und Abläufe werden regelmäßig überprüft und verbessert und es existiert ein betriebliches Vorschlagswesen. Allerdings werden Verbesserungsvorschläge nur selten honoriert und keine „Verbesserungs-Workshops“ durchgeführt.

Themenfeld „Leistungs- und ergebnisorientierte Vergütung“

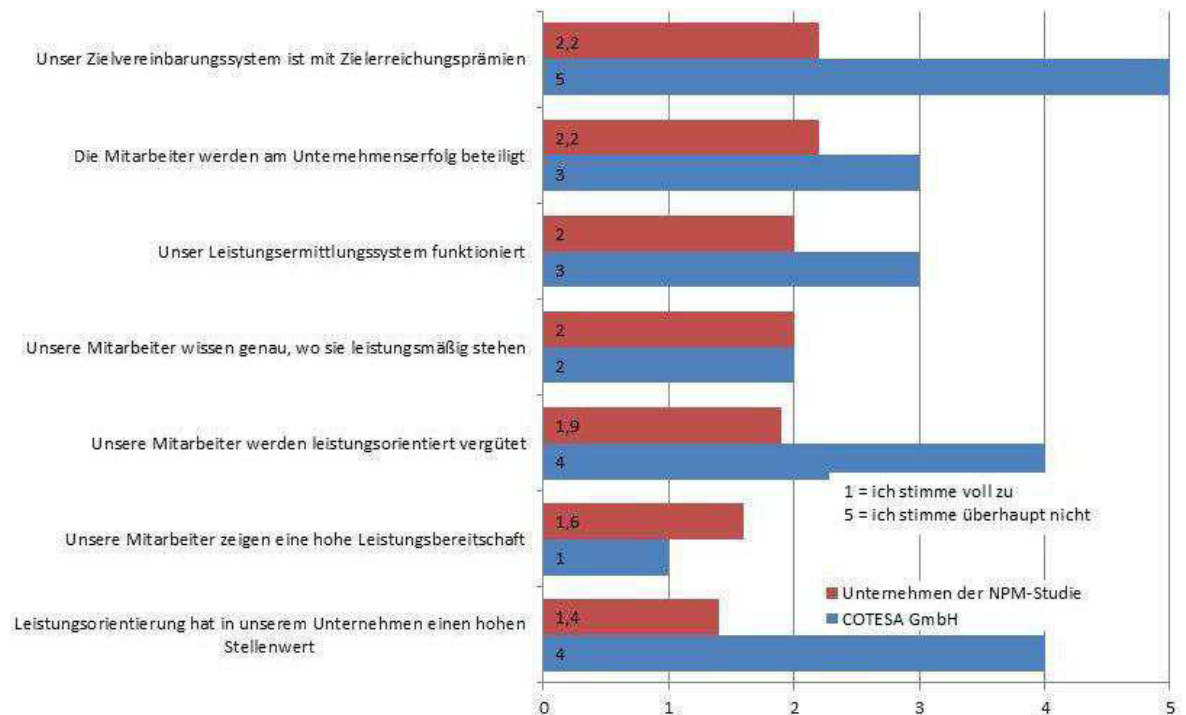


Abb. 11: Themenfeld „Leistungs- und ergebnisorientierte Vergütung“

Nach Einschätzung des Personalleiters zeigen die Mitarbeiter eine hohe Leistungsbereitschaft und wissen, wo sie leistungsmäßig stehen. Die Leistungsorientierung hat im Unternehmen keinen hohen Stellenwert und das Leistungsermittlungssystem ist mittelmäßig ausgeprägt. Die Mitarbeiter werden nur bedingt leistungsorientiert vergütet und gering am Unternehmenserfolg beteiligt.

Themenfeld „Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter“

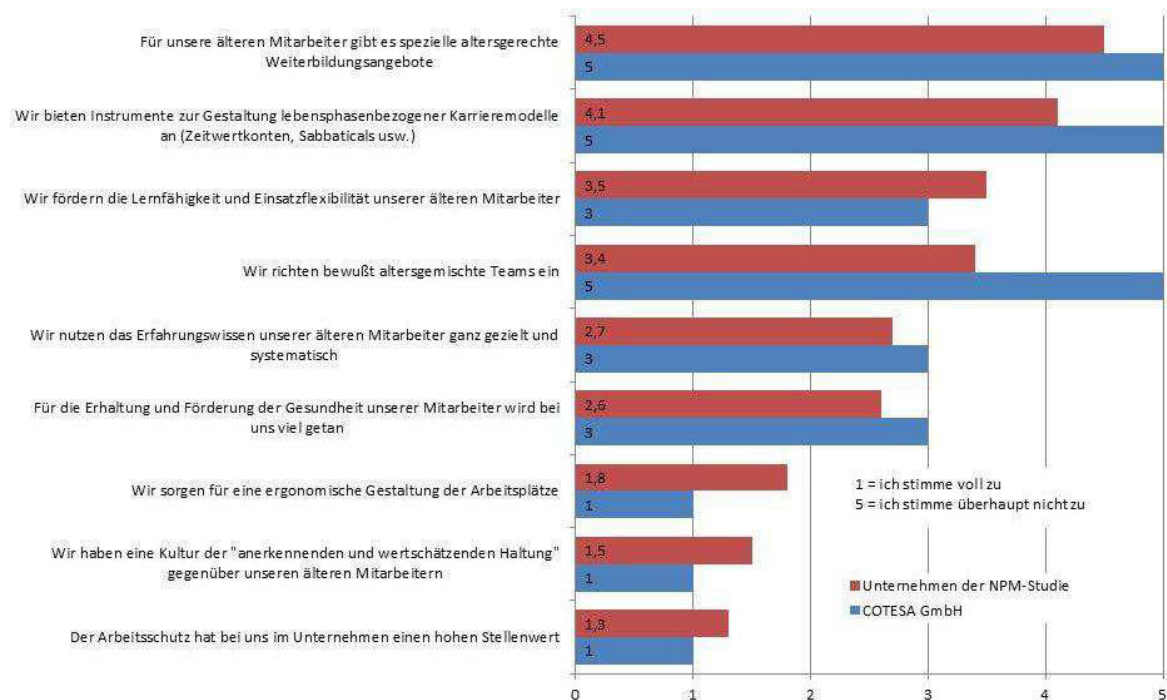


Abb. 12: Themenfeld „Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter“

Der Arbeitsschutz hat bei der Firma Cotesa einen hohen Stellenwert und es wird sich um eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes bemüht. Ältere Mitarbeiter werden geschätzt und sind anerkannt. Das Nutzen des Erfahrungswissens und das Fördern der Lernfähigkeit und Einsatzfähigkeit wird als mäßig eingeschätzt. Es werden keinen altersgemischte Teams eingerichtet, keine Instrumente zur Gestaltung lebensphasenbezogener Karrieremodelle und speziellen altersgerechte Weiterbildungen angeboten.

Themenfeld „Vereinbarung von Privatleben und Beruf“

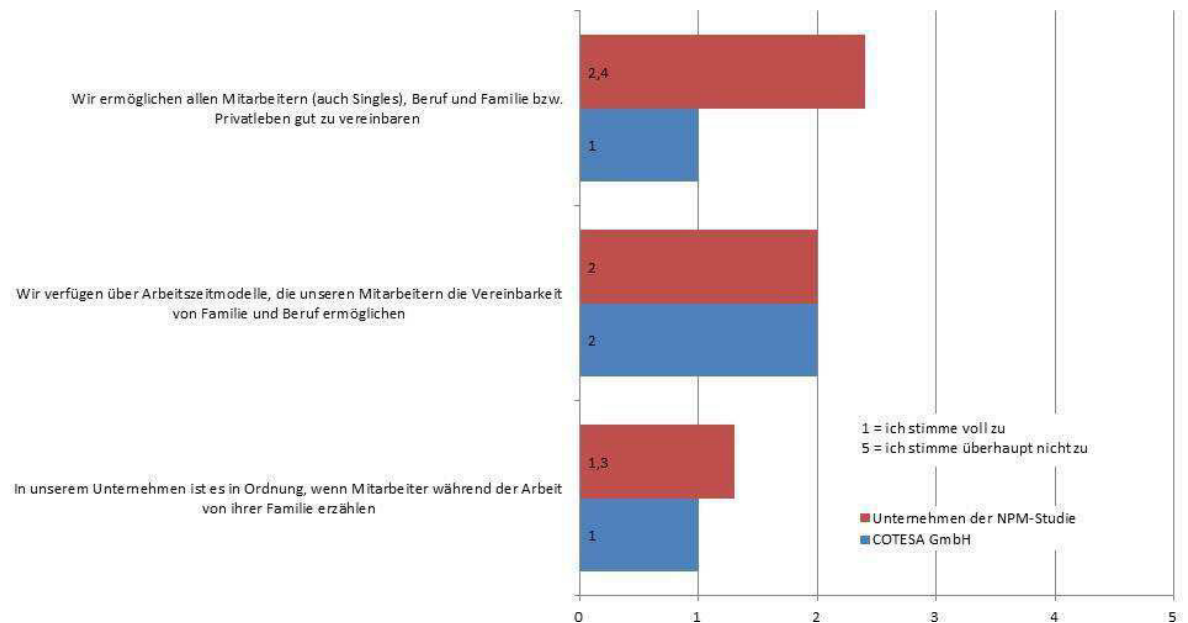


Abb. 13: Themenfeld „Vereinbarung von Privatleben und Beruf“

In der Firma Cotesa ist es völlig in Ordnung, während der Arbeit von der Familie zu sprechen. Es werden Arbeitszeitmodelle angeboten, die den Mitarbeitern die Vereinbarung von Familie und Beruf ermöglichen.

Themenfeld „Betriebsklima/Unternehmenskultur“

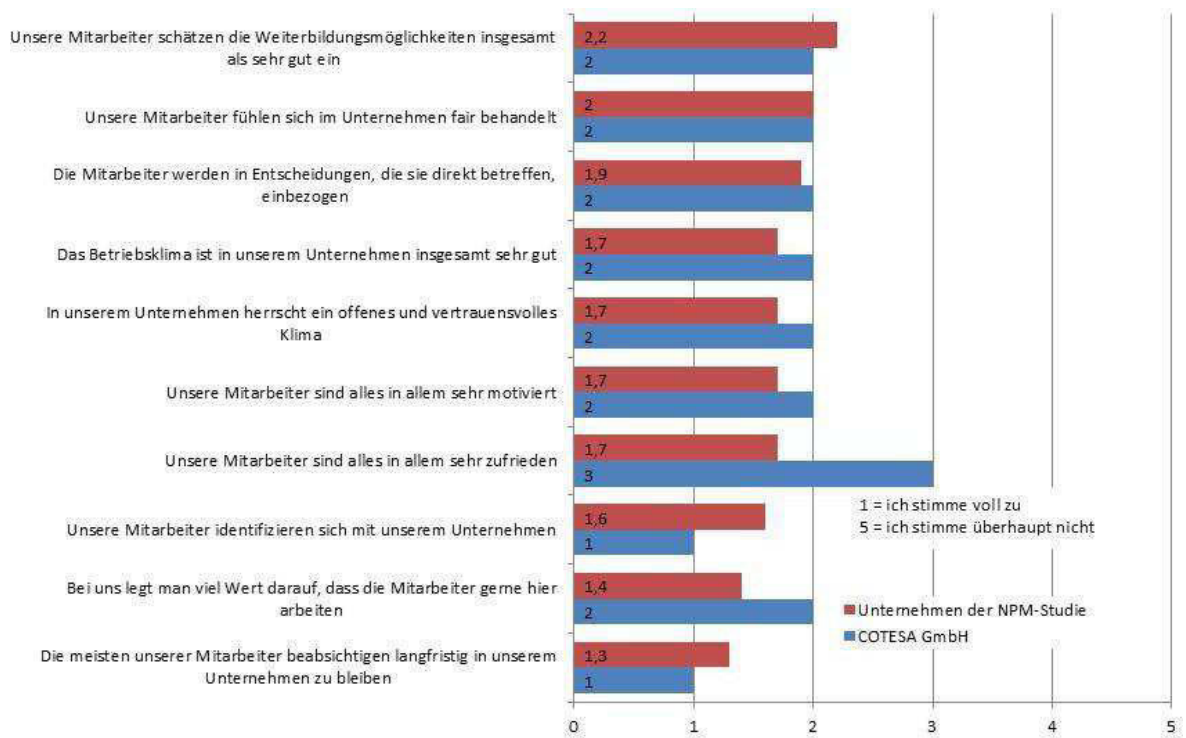


Abb. 14: Themenfeld „Betriebsklima/Unternehmenskultur“

Im Unternehmen wird viel Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeiter gern hier arbeiten. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen, sind alles in allem mittelmäßig zufrieden und sehr motiviert, fühlen sich fair behandelt und beabsichtigen langfristig im Unternehmen zu bleiben. Sie werden in sie betreffende Entscheidungen mit einbezogen und schätzen die Weiterbildungsmöglichkeiten als gut ein. Das Betriebsklima ist insgesamt gut. Es herrscht ein offenes und vertrautes Klima.

Auswertung der Einschätzung des Personalleiters

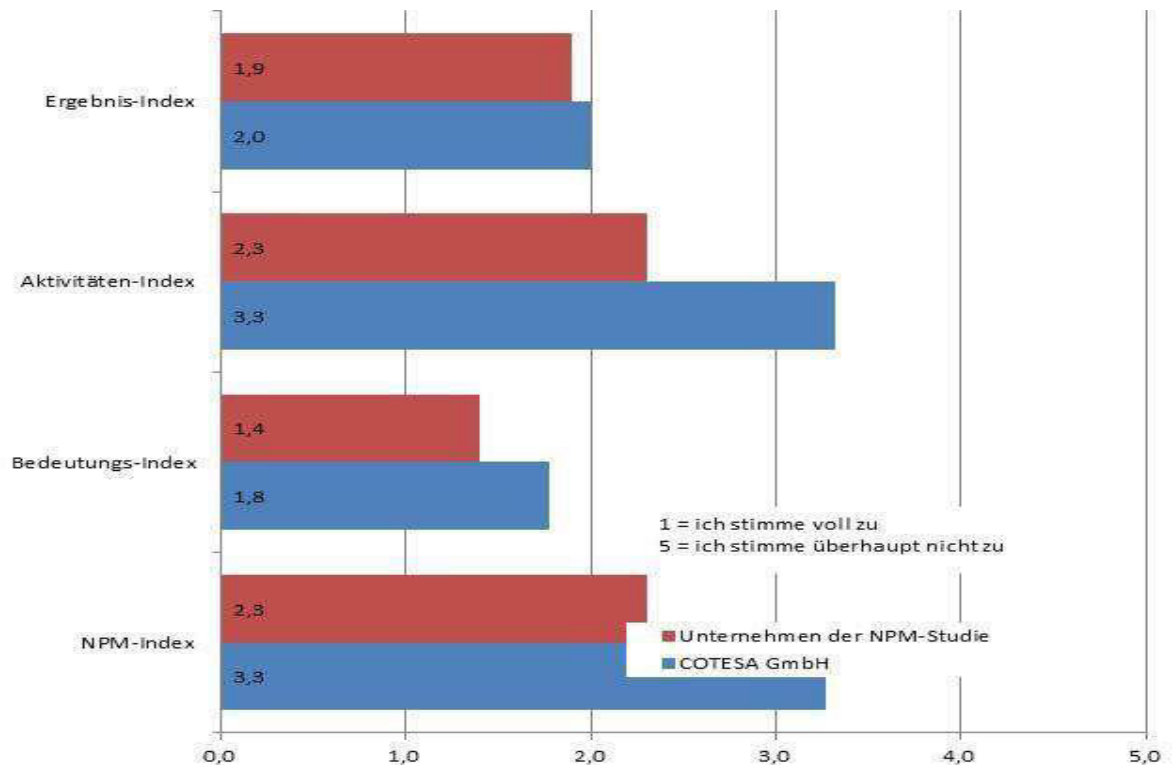


Abb. 15: Auswertung der Einschätzung des Personalleiters

Im Vergleich mit den befragten Unternehmen der NPM-Studie wird ersichtlich dass die Firma Cotesa in den Themenfeld „Change Management“ und „Vereinbarung von Privatleben und Beruf“ überdurchschnittlich gute Werte erreicht. Erhebliche Defizite scheinen hingegen in den Themenfeldern „Personalbeschaffung“, „Führung“, „Unternehmensleitbild,-strategie, -ziele“, „systematische Personalentwicklung“, „Teamentwicklung“ und „Leistungs- und ergebnisorientierte Vergütung“ zu bestehen.

Der ermittelte Nachhaltigkeitsindex der Firma Cotesa beträgt 3,3 und ist damit deutlich höher als der Mittelwert der befragten Unternehmen von 2,3 der NPM-Studie.

Die Nachhaltigkeit der Vorgehensweise bei der Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben in der Firma Cotesa kann somit als gering eingeschätzt werden.

Der ermittelte Bedeutungsindex 1,8 ist ebenfalls höher als der Mittelwert der befragten Unternehmen der NPM-Studie. Daraus ist zu schließen, dass der Firma Cotesa personalwirtschaftliche Themen wichtig sind, aber nicht so viel Bedeutung beigemessen wird, wie dem „Durchschnittsunternehmen“.

Der ermittelte Aktivitätenindex der Firma Cotesa ist mit 3,3 deutlich höher als der Mittelwert der befragten Unternehmen der NPM-Studie(2,3). Aus diesem Ergebnis ist zu schließen, dass es im Unternehmen am Vorhandensein personalwirtschaftlicher Instrumente mangelt.

Der Ergebnisindex(2) ist trotz des hohen Aktivitätenindex nur minimal höher. Daraus ist zu schließen, dass die Wirksamkeit der Vorgehensweise bei der Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben der Firma Cotesa nur gering von der des „Durchschnittsunternehmens“(1.9) abweicht.

5.2 Gestaltungsvorschlag für den Aufbau eines Human Resources Managements in der Firma Cotesa GmbH

Aus der Beschreibung des personalwirtschaftlichen Vorgehens in Abschnitt 5.1.2 wird ersichtlich, dass es in der Firma Cotesa ein erhebliches Defizit an formalen Regelungen, planmäßigen Vorgehen und entsprechenden Instrumenten herrscht. Personalwirtschaftliche Entscheidungen beruhen auf subjektiven Einschätzungen und Improvisation. Gründe für diesen Mangel an Organisation, Planung und Kontrolle sind in dem raschen Wachstum des Unternehmens zu finden. Auf Grund der gestiegenen Auftragslage, mit einer durchschnittlichen Vertragsdauer von 5 Jahren, ist mit einem weiteren Wachstum der Mitarbeiterzahl zu rechnen (siehe Abb. 16).

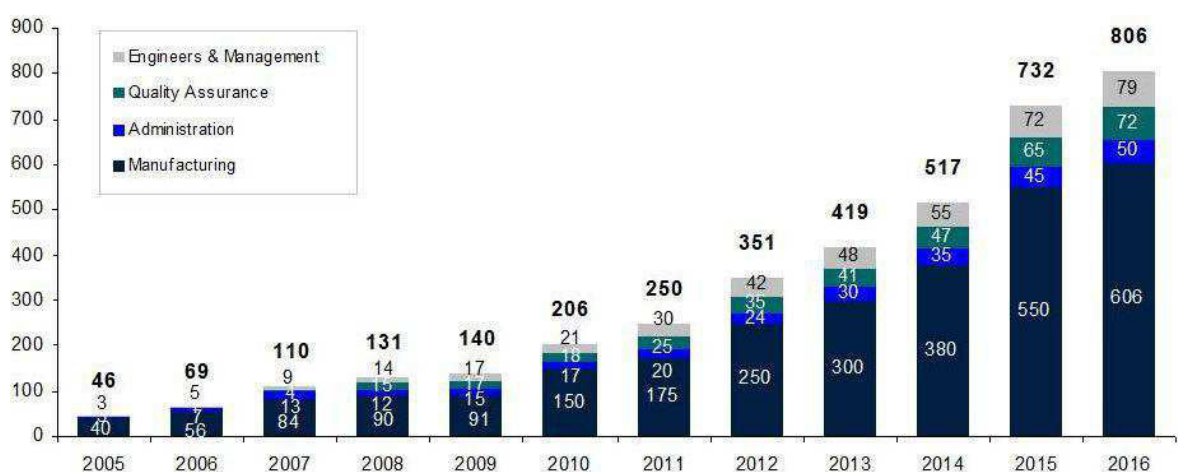


Abb. 16: Entwicklung und Prognose der Mitarbeiterzahl der Cotesa GmbH (Quelle: Firmen Präsentation Cotesa)

Hinsichtlich des bestehenden Mangels und dem zukünftig steigenden Administrationsaufwands ist der Aufbau eines Human Resources Managements zweckmäßig.

Durch diesen Aufbau ist es möglich, den arbeitsteiligen Prozess zu strukturieren und das Zusammenwirken zu steuern. Es ermöglicht Leitungsaufgaben in Form von Zielvorgabe und Planung der Schritte, die zur Zielerreichung nötig sind, von Organisation der Durchführung sowie Realisierung und von Überwachung und Kontrolle der Durchführung und Zielerreichung wahrzunehmen. Durch das Gestalten von Organisationsstrukturen und das Festlegen von Verfahrensleitsätzen ist es möglich, indirekt auf Mitarbeiter einzuwirken und damit Führungsaufgaben wahrzunehmen.⁷⁴

Um die in Abschnitt 2.4.2 bis 2.4.4 beschriebenen personalwirtschaftlichen Aufgaben zu erfüllen, bedarf es zunächst organisatorischen Voraussetzungen. Zu diesem Zweck müssen die nötigen Organisationsstrukturen geschaffen und formal festgelegt werden.

Die bestehenden Strukturen der Cotesa GmbH sind informell entstanden und beruhen auf ungeschriebenem Gewohnheitsrecht. Bis vor wenigen Jahren war diese Struktur ausreichend. Es herrschte persönlicher Kontakt zwischen allen Mitarbeitern, die einzelnen Aufgaben waren klar überschaubar und allgemein anerkannte informelle Regelungen stellten die nötige Koordination der Einzelleistungen sicher. Durch die enorm schnelle Zunahme der Mitarbeiterzahl und die Erweiterung der Produktpalette stieg die Zahl der zu koordinierenden Teilleistungen, die Abhängigkeit der Einzelleistungen von der Teilleistung anderer und die Komplexität der Arbeitsabläufe. Daher ist die schriftliche Fixierung organisatorischer Regelungen unumgänglich, um die Zusammenarbeit im arbeitsteiligen Prozess zu gestalten. Die schriftliche Fixierung der organisatorischen Regelungen bringt erhebliche Vorteile mit sich. Sie ermöglicht die Sicherung des Überblicks über das Gesamtsystem, die Verteilung von Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereichen und über Art, Form und Grad der Arbeitsteilung. Für die Mitarbeiter schafft eine schriftliche Fixierung Klarheit über den eigenen Aufgabenbereich, Sicherheit der eigenen Position und eine gerechte Behandlung gegenüber anderen Mitarbeitern.⁷⁵

Somit verfolgt die schriftliche Fixierung der organisatorischen Regelungen sowohl die Erfüllung ökonomischer als auch sozialer Ziele und die gewünschte Komplementarität der Ziele wird erreicht.

⁷⁴ Vgl. Bisani 1995, S. 51-52

⁷⁵ Vgl. Bisani 1995, S.210

Ein Strukturierungsprozess durch Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese ist bei der Firma Cotesa nicht erfolgversprechend, da bereits eine informelle Stellenbildung stattgefunden hat. Daher müssen die informellen Strukturen erhoben werden.

Die höchstentwickelte Form der schriftlichen Festlegung organisatorischer Regelungen ist die Stellenbeschreibung. Zur Erarbeitung dieser ist es sinnvoll einen festgelegten Fragebogen den Stelleninhabern oder deren Vorgesetzten zur Erfassung der nötigen Informationen vorzulegen. Schon während der Auswertung und dem Aufstellen der Stellenbeschreibung können Fehler in der Organisation aufgedeckt werden. Dies würde unzumutbare Arbeitsabläufe oder Doppelarbeiten betreffen. Damit ergibt sich die Möglichkeit Aufgabenzuordnungen, Befugnisse und Unterstellungen neu zu gestalten und unvorteilhafte Arbeitsabläufe neu zu organisieren.⁷⁶

Der für die Firma Cotesa erarbeitete Fragebogen (siehe Anlage) ist in folgende Punkte gegliedert: Stellenbezeichnung, Abteilung, Abkürzung der Abteilung, Berufsbezeichnung, Kennziffer. Diese Angaben dienen der allgemeinen Identifikation. Des Weiteren wird im nächsten Gliederungspunkt der Rang der Stelle erfragt. Dabei handelt es sich um die Punkte „Stelleninhaber erhält Weisung von“ und „Stelleninhaber ist weisungsberechtigt für“, wobei zwischen disziplinarischen und funktionalen Weisungen unterschieden wird. Diese Punkte erfüllen den Zweck die hierarchische Einordnung und Führungskompetenzen zu fixieren. Somit können Rechte und Pflichten zur Berichterstattung und das Recht, Normabweichungen mit Verweisen und Verwarnungen zu ahnden, festgelegt werden.⁷⁷

Für das Eintreten des Ausfalls der Stelle wird in den Punkten „Stelleninhaber vertritt“ und „Stellinhaber wird vertreten von“ die Vertretungsverhältnisse genau geregelt, um in diesem Fall einen reibungslosen Prozessablauf zu gewährleisten.

Im darauf folgenden Gliederungspunkt wird nach dem Ziel der Stelle gefragt. Damit ist klar formuliert, welche Leistung von dem jeweiligen Stelleninhabern erwartet wird, was als Basis für die Beurteilung der Leistung des Stellinhabers dienen kann.

Der Gliederungspunkt der Aufgabenbeschreibung legt die vom Stelleninhaber zu erfüllenden Teilaufgaben des arbeitsteiligen Prozesses fest. Einem neuen Mitarbeiter können diese Angaben die Einarbeitung erleichtern. Der Personalbeschaffung dienen diese Angaben bei der Erstellung von Anforderungsprofilen und bei der Auswahl der Bewerber.

⁷⁶Vgl. Jung 2011, S.195-197

⁷⁷ Vgl. Bisani 1995, S.193

Als nächstes werden die Stellenanforderungen erfragt. Hierbei sind Ausbildung, Erfahrung und spezifische Kenntnisse zu nennen, die für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe benötigt werden. Diese Angaben dienen bei der Ermittlung von Qualifikationsdefiziten der bestehenden Stelleninhaber, bei der Personalbeschaffung als Hilfsmittel für die Erstellung von Anforderungsprofilen und bei der Personalentwicklung als Ausgangspunkt für Entwicklungsmaßnahmen.

Anschließend werden die Stellenbefugnisse erfragt. Dies dient der Festlegung der Kompetenzen des Stelleninhabers, wodurch Grenzüberschreitungen oder unnötige Wege vermieden werden sollen.

Mit dem Gliederungspunkt „Bemerkungen“ können Informationen bezüglich der Stelle, die nicht mit dem Fragebogen abgedeckt werden können, ergänzt werden.

Die letzten beiden Gliederungspunkte dienen der Nachvollziehbarkeit der Erhebung und der Bestätigung der Kenntnisnahme des Stelleninhabers.

Die durch die Erhebung schriftlich fixierten Stellen können damit der Personalabteilung als Hilfsmittel bei der Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben nützen.

Sie eignen sich als Instrument für die personelle Leistungsbereitstellung. Die Stellenbeschreibungen nützen als Orientierungshilfe für die Personalbedarfsplanung zur Festlegung von Aufgaben und Kompetenzen. Bei der Personalbeschaffung können die darin enthaltenen Anforderungen die Bewerbersuche und -auswahl erleichtern. Sie bringen Informationen für die Personaleinsatzplanung, erleichtern in der Personalentwicklungsplanung die Bestimmung von Qualifikationsdefiziten und vereinfachen die Ermittlung abzubauen der Stellen innerhalb der Personalfreisetzungsplanung. Die schriftliche Fixierung der Stellen sind förderlich bei der Erfüllung der Aufgabe des Leistungserhalts und der Leistungsförderung, da sie als Grundlage für eine gerechte Einstufung der Löhne und Gehälter genutzt und die Führungskompetenzen klar abgegrenzt werden können. Die Aufgabe der Informationsbereitstellung wird ebenfalls erleichtert. Sie vereinfachen die Leistungsbeurteilung des Stelleninhabers und dienen der Personalverwaltung zur Objektivierung der Personalkostenplanung und -überwachung.⁷⁸

Die erhobenen Stellen sollen anschließend in einem Stellenplan zusammengefasst werden, wodurch die Abteilung- und Instanzenbildung und die zugehörigen Über- und Unterstellungen übersichtlich dargestellt werden. Der Stellenplan soll neben der Darstellung des eben genannten auch die Disponierung der Einsatzplanung ermöglichen.

⁷⁸ Vgl. Jung 2011, S.193-194

Aus dem Stellenplan können Erkenntnisse über Ersatzbesetzungen, die Besetzung neuer Stellen und den Abbau vorhandener Stellen gewonnen werden.⁷⁹

Dieser Stellenplan kann infolge um den Stellenbewertungsplan erweitert werden. Den erhobenen Stellen werden hierbei die entsprechenden Lohngruppen zugeordnet. Dies gibt Auskunft über den monetären Wert der Stelle.⁸⁰

In der Firma Cotesa ist dies allerdings nur eingeschränkt möglich, da die Löhne und Gehälter zwischen den Stelleninhabern teilweise variieren und der Stellenbewertungsplan nur personenunabhängige Informationen hergibt. Zukünftig sollten diese Angaben aber als Richtlinien bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern verwendet werden und unter Bedingungen für die bestehenden Stelleninhaber angepasst werden.

Um personenbezogene Informationen zu gewinnen wird auf Grundlage des Stellenplans ein Stellenbesetzungsplan erstellt. Dafür wird der Stellenplan mit den Namen der Stelleninhaber und mit feststehenden Veränderungen wie Versetzungen, Zugänge und Abgänge und die Begründung der Vorgänge erweitert. Dadurch ist es möglich Auskünfte über die Deckung des Personalbedarfs zu entnehmen und daraus entsprechende zukunftsorientierte Maßnahmen abzuleiten.⁸¹

Die beschriebene Vorgehensweise schafft eine nötige organisatorische Strukturierung und ermöglicht weiteres personalwirtschaftliches Handeln. Es kann daher als Aufbau eines Human Resources Managements bezeichnet werden. Die in der Firma Cotesa vorhanden Defizite an formalen Regelungen kann mit dieser Vorgehensweise zu einem Großteil gedeckt werden. Es schafft Voraussetzungen für planmäßiges Vorgehen und das Einführen entsprechender personalwirtschaftlicher Instrumente. Die überschaubare Darstellung unterstützt die Nachweisführung bei Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren.

⁷⁹ Vgl. Jung 2011, S. 191-193

⁸⁰ Vgl. Jung 2011, S. 192

⁸¹ Vgl. Jung 2011, S. 192-194

6 Schlussbetrachtung

Auf Grund der zunehmenden Bedeutung des Produktionsfaktors menschliche Arbeit, bedingt durch interne und externe Einflüsse, ist eine Reorganisation der Personalabteilung notwendig um Wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Aufbau eines Human Resources Managements ist unter Berücksichtigung der in der Fachliteratur angegebenen Lösungs- und Vorgehensweisen sowie unter branchenspezifischer und unternehmensgrößenabhängiger Besonderheiten durchzuführen. In dieser Arbeit wurden zunächst die standardisierten Lösungen dargelegt und anschließend die Besonderheiten von mittelständischen Zulieferunternehmen der Luftfahrtindustrie beschrieben, welche bei der Planung und Umsetzung eines Personalmanagements beachtet werden sollten. Durch die Analyse des personalwirtschaftlichen Vorgehens in der Firma Cotesa konnten diese Besonderheiten nachgewiesen werden. Somit war es möglich einen Gestaltungsvorschlag zur Reorganisation der Personalabteilung für diesen mittelständischen Zulieferer der Luftfahrtindustrie zu formulieren. Die Untersuchung basiert jedoch ausschließlich auf meinen subjektiven Einschätzungen und den Einschätzungen des Personalleiters Jörg Hüskens, wodurch nicht repräsentativ analysiert werden konnte. Die auf Grundlage des Konzeptes durchzuführenden Reorganisationsmaßnahmen schaffen die Voraussetzungen für strategische Personalplanung durch das Einführen der in der Analyse für nötig befundenen Strukturierung und Formalisierung. Diese Vorgehensweise ist jedoch mit dem Risiko der Erstarrung verbunden, welchem nur durch regelmäßige Anpassung an Veränderungen entgegen gewirkt werden kann. Die mit der Einführung verbundene Standardisierung ist mit dem zunehmenden Wertewandel hin zu Subjektivierung und Flexibilisierung der Arbeit nur schwer zu vereinbaren.

Literatur

Bisani, Fritz: Personalwesen und Personalführung, 4.Auflage, 1995 Wiesbaden

Dietz, Herrmann: Qualitätsmanagement in der Supply Chain, In: Spiegel, Hildeburg/ Götte, Sascha/ Friehmelt, Holger(Hrsg.): Partnership Supply Chain in der Luftfahrt. Aspekte der Unternehmensführung. Band 1, 2008 München u. Mering

Drabner, Wolfgang: Der deutsche Mittelstand im Spannungsfeld marktwirtschaftlicher Allokation und betriebsgrößenbezogener Strukturpolitik, In: Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover.-Lohmar(Hrsg.): Mittelständige Betriebsführung, 2002 Köln

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaftslehre, 2.Auflage, 1992 Heidelberg

Friehmelt, Holger: Besonderheiten der Luftfahrtlogistik über den gesamten Lebenszyklus eines Flugzeuges. In: Spiegel, Hildeburg/ Götte, Sascha/ Friehmelt, Holger(Hrsg.): Partnership Supply Chain in der Luftfahrt. Aspekte der Unternehmensführung. Band 1, 2008 München u. Mering

Gabler Wirtschaftslexikon, 17. Auflage, Wiesbaden 2010 Seite 2437

Gallup GmbH: Engagement Index Deutschland 2011,
<http://eu.gallup.com/Berlin/153299/Praesentation-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx> 17.08.2012

Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 1. Auflage, unveränd. Nachdr. Wiesbaden 1990

Götte, Sascha: Outsourcing in der Luftfahrt. In: Spiegel, Hildeburg/ Götte, Sascha/ Friehmelt, Holger(Hrsg.): Partnership Supply Chain in der Luftfahrt. Aspekte der Unternehmensführung. Band 1, 2008 München u. Mering

Holz, Melanie/Da-Cruz Patrick: Neue Herausforderungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften, In: Holz, Melanie (Hrsg.)/Da-Cruz Patrick (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung, 1.Auflage, Wiesbaden 2007

- Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben/Industrie- und Handelskammer Ulm/ WEKOS Personalmanagement GmbH:** Nachhaltiges Personalmanagement. Ergebnisse der Studie zur Nachhaltigkeit des Personalmanagements in mittelständischen Unternehmen in Süddeutschland, 2008, http://www.malteser-conexio.de/download_folder/5Gesamtdokumentation_%20NPM%20Studie_Endfassung131108.pdf, 30.07.2012
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn:** KMU-Definition des IfM, Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=90> , 20.09.2012
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn:** KMU-Definition der Europäischen Kommission, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=90>, 20.09.2012
- Jung, Hans:** Personalwirtschaft, 9.Auflage, München 2011
- Konecny, Philipp A.:** Mitarbeiterorientierung in ganzheitlichen Qualitätsmanagementansätzen. Eine kausalanalytische Untersuchung, 1. Auflage, 2011
- Mank, Peter:** Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen. Eigenarten-Versäumnisse-Chancen, 1991 Frankfurt am Main
- Manz, Carsten:** Vom Lieferanten zum Partner- die Entwicklung von Wertschöpfungspartnerschaften in der Luftfahrt. In: Spiegel, Hildeburg/ Götte, Sascha/ Friehmelt, Holger(Hrsg.): Partnership Supply Chain in der Luftfahrt. Aspekte der Unternehmensführung. Band 1, 2008 München u. Mering
- Norm DIN EN 9100:2009** Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen an Organisationen der Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung
- Olfert, Klaus:** Personalwirtschaft, 10. Auflage, 2003 Ludwigshafen
- Riekhof, Hans-Christian:** Strategien der Personalentwicklung 2. erw. Auflage, 1989 Wiesbaden
- Schirmer, Uwe:** Die NPM-Studie 2008: Ergebnisse, Konsequenzen und Perspektiven, In: Weißenrieder, Jürgen/ Kosel, Marijan(Hrsg): Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen, 1.Aufl., 2010 Wiesbaden

Spiegel, Hildburg: Führungsanforderungen in Zeiten der Partnership Supply Chain. In: Spiegel, Hildeburg/ Götte, Sascha/ Friehmelt, Holger(Hrsg.): Partnership Supply Chain in der Luftfahrt. Aspekte der Unternehmensführung. Band 1, 2008 München u. Mering

Staehe, Wolfgang H.:Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, 1999 München

Statistisches Bundesamt: Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2010,
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Tabellen/Insgesamt.html;jsessionid=2F2056B29E7F0C604F037AE6422C2449.cae2?nn=50670>, 20.09.2012

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, 1990 München

Anlage

Fragebogen Stellenbeschreibung A-I

11.06.2012

	Stellenbeschreibung	Seite 2 von 2
<u>Stellenanforderungen</u> <ul style="list-style-type: none">• Ausbildung:• Erfahrung:• Spez. Kenntnisse:		
<u>Stellenbefugnisse:</u>		
<u>Bemerkungen:</u>		
<u>Erstellt von:</u>		
<u>Unterschrift des Stelleninhabers:</u>		

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 25.Februar.2013

Franziska Keller